

## **Itsensä johtaminen ja tulevaisuuden työtaidot – majoitusalan esimiesten kokemuksia ja käsityksiä**

Nea Leppänen

<b>Tekijä</b> Nea Leppänen	
<b>Koulutusohjelma</b> Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Itsensä johtaminen ja tulevaisuuden työtaidot -majoitusalan esimiesten kokemuksia ja käsityksiä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 121 + 5
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Self-leadership and future work skills -hotel manager's experiences and conceptions	
<p>Itsensä johtamisen avulla on mahdollista luoda kehykset tehokkaaseen toimintaan työelämässä. Itsensä johtamiseen on alettu kiinnittää huomiota enemmän ja se on tärkeä ominaisuus johtamisen maailmassa. Yhteiskunnassa jatkuva muutos ja epävarmuus ovat tulleet jäädäkseen, joka näkyy myös työn luonteen muutoksena elämässä. Maailman muuttuessa työelämä muuttuu sen myötä ja osana itsensä johtamista työelämän taidot saattavat kaivata päivitystä. Majoitusalan keskijohdon esimiehet työskentelevät vastaten työntekijöiden ja ylemmän johdon vaatimuksiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää majoitusalan esimiesten käsityksiä ja kokemuksia itsensä johtamiseen liittyvistä käsitteistä sekä tulevaisuuden taidoista. Työn tarkoituksena on vastata kysymykseen millaisia käsityksiä ja kokemuksia majoitusalan esimiehillä on itsensä johtamisesta ja tulevaisuuden taidoista?</p> <p>Koska työ on rajattu käsittelemään majoitusalan esimiesten käsityksiä itsensä johtamisesta, on lähestymistapana laadullinen tutkimusote ja menetelmäksi on valittu fenomenografinen analyysi. Fenomenografinen tutkimusmenetelmä sopii ihmisten arkisten käsitysten tutkimiseen. Aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tietoperusta käsittelee itsensä johtamiseen liittyviä käsitteitä kuten itseohjautuvuus, psykologinen pääoma ja sisäinen motivaatio. Lisäksi siinä keskitytään tulevaisuuden työn muutoksiin ja tulevaisuuden taitoihin. Tietoperusta toimii tukipilarina aiheen ymmärtämisessä mahdollistaen haastatteluiden onnistumisen. Opinnäytetyö aloitettiin kesällä 2015 tutustumalla teoriaan, jonka jälkeen haastattelut toteutettiin marraskuussa 2015.</p> <p>Majoitusalan esimiesten käsityksistä ja kokemuksista luotiin kategorioita, joiden perusteella tutkimuksen tulokset jaoteltiin vaikuttamiseen ja organisointiin itseohjautuvuuden vahvistajana, kehitykseen ja oppimiseen osana itseohjautuvuutta, organisaation rooliin itseohjautuvuuden vahvistajana sekä ihmissuhteisiin itseohjautuvuuden mahdollistajana. Esimiesten käsitykset tulevaisuuden taidoista liittyivät moniosaamiseen, ihmissuhdetaitojen tärkeyteen ja ajan hermolla pysymiseen. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta itseohjautuvuuden olevan yksi työelämän taito tulevaisuudessa.</p> <p>Lopuksi tarkastellaan työn luotettavuutta ja pohditaan prosessin eri vaiheiden onnistumista.</p>	
<b>Asiasanat</b> itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, työn merkitys, tulevaisuuden työtaidot	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Aiheen valinta .....	2
1.2	Työn sisältö ja tavoitteet.....	3
2	Itsensä johtaminen .....	6
2.1	Psykologinen pääoma.....	10
2.2	Sisäinen motivaatio .....	12
2.3	Itseohjautuvuus.....	14
2.3.1	Autonomia.....	16
2.3.2	Kyvykkyys .....	17
2.3.3	Yhteenkuuluvuus.....	18
2.4	Yhteenveto.....	19
3	Tulevaisuuden työ .....	22
3.1	Työn muutokset .....	24
3.2	Työtaidot.....	27
4	Empiirinen tutkimus.....	30
4.1	Fenomenografinen tutkimusmenetelmä .....	30
4.2	Kohderyhmä ja aineiston keruu .....	34
4.3	Aineiston analyysi .....	40
4.4	Analyyysin ja tulkinnan uskottavuus.....	46
5	Tutkimustulokset ja johtopäätökset.....	48
5.1	Vaikuttaminen ja organisointi itseohjautuvuuden vahvistajana .....	49
5.1.1	Vaikutusmahdollisuudet lisäävät sisäistä motivaatiota.....	49
5.1.2	Itseohjautuvuus työtavoissa .....	51
5.1.3	Omaan jaksamiseen vaikuttaminen.....	56
5.2	Kehitys ja oppiminen osana itseohjautuvuutta.....	59
5.2.1	Itsensä kehittäminen motivoivana tekijänä .....	60
5.2.2	Kokemukset kasvattavat .....	63
5.2.3	Pystyvyyden tunteen ymmärtäminen itsereflektion kautta .....	67
5.2.4	Turhautumiset ja rutiinit kehityksen esteenä.....	72
5.3	Organisaatio itseohjautuvuuden vahvistajana .....	74
5.3.1	Avoin kommunikaatio itseohjautuvuuden tukena .....	74
5.3.2	Johdon tuki ja luottamus motivaattorina .....	77
5.3.3	Palkitseminen työn ja motivaation lähteenä.....	81
5.4	Ihmissuhteet itseohjautuvuuden mahdollistajana .....	82
5.4.1	Työyhteisö työn mielekkyyden lisääjänä.....	82
5.4.2	Palaute kannustavana tekijänä.....	86
5.4.3	Tuen hyödyntäminen työssä .....	88
5.5	Työelämätaidot tulevaisuudessa .....	91

5.5.1	Moniosaaminen tulevaisuuden valttikorttina .....	91
5.5.2	Ihmissuhdetaidot ratkaisevassa asemassa palvelutyössä .....	95
5.5.3	Ajan hermolla pysyminen pitää mukana muutoksessa .....	97
6	Pohdinta.....	100
	Lähteet .....	108

# 1 Johdanto

Työelämän hektisyys ja kiireellisyys ovat nykypäivää. Teknologiayhteiskunnan myötä tiedon jakaminen eri välineillä tapahtuu sekunneissa. Se on kasvattanut reagoitiherkkyyttä työmaailmassa. Esimiehiltä odotetaan joustavuutta, itsenäistä päätöksentekoa ja nopeasti näkyviä tuloksia. Majoituslalla esimiesasemassa työskentelevien sanotaan olevan puun ja kuoren välissä. Heiltä odotetaan täydellistä heittäytymistä ja omistautumista niin työntekijöille kuin ylemmälle johdolle. Miten vastaanottopäälliköt johtavat itseään jatkuvan muutoksen maailmassa?

Hyvinvointi, muutoksessa eläminen ja työnhallinta ovat oleellisia asioita työn mielekkyyden kannalta. Se, että osaa keskittää voimavaransa asioihin, jotka ovat itselleen tärkeitä, vaatii oman mielen tutkailemista ja asioiden priorisointia.

Hyvä itsetuntemus on tärkeää itsensä johtamisessa. Itsetuntemuksella tarkoitetaan syvää tietoisuutta omasta itsestään. Olemalla tietoinen omasta kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista, on helpompi ohjata tekoja, ajatuksia sekä tunteita (Sydänmaanlakka 2012, 29).

Tulevaisuuden työn sanotaan olevan jo täällä. Megatrendit, jotka vaikuttavat työhön jo nyt, tulevat vaikuttamaan työn sisältöön vielä pitkällä aikavälillä. Teknologian kehitys ja globalisaatio ovat osaltaan vaikuttaneet toimintaympäristöön niin, että lähimmät kilpailukumppanit voivat löytyä toiselta puolelta maailmaa. Hotellimaailmassa teknologian kehitys näkyy uusien digitaalisten palveluiden integroitua työntekijöiden arkeen, automaation ja robotiikan tullessa yhä lähemmäksi palvelualaa. Vaikuttavien trendien myötä työssä korostuu jatkuva muutos. Se on tuonut osaltaan tarpeen muokata esimiesten taitoja sellaisiksi, että ne palvelevat työntekijöiden ja johdon lisäksi myös esimiestä itseään.

Työelämässä teknologian kehitys ja automatisaatio on havaittavissa jokapäiväisessä elämässä. Majoituslalla käytetään ohjelmistoja ja sovelluksia työn helpottamiseksi, esimerkiksi huoneen voi maksaa internetissä etukäteen, jolloin se säästää palveluhetkestä maksetapahtuman verran aikaa. Teknologian kehityskärki näkyy enemmän maailmalla. Nykyään asiakkaiden sisään- ja uloskirjaus on mahdollista automatisoida, jolloin asiakaspalveluhenkilökuntaa ei tarvita suorittamaan tätä prosessia. Esimerkiksi Hotelli Schani Viennassa on ottanut käyttöönsä mobiiliapplikaation, joka toimii avaimena huoneeseen. Sen lisäksi applikaatiota voi käyttää verkostoitumiseen muiden hotellin asukkaiden sekä paikallisten kanssa. (Oates 2015.) Japanissa taas toimii ensimmäinen hotelli, jonka henkilökuntana toimivat robotit (Henn-na Hotel 2015). Toisaalta roboteilta saatavassa palvelussa on vielä paljon parantamisen varaa, mutta mitä se mahdollistaakaan tulevaisuudessa teknologian kehittyessä.

Työpaikkoja voi kadota digitalisaation myötä Suomessa majoitusalaalla. On arvioitu, että noin kolmannes työpaikoista tulee katoamaan digitalisoitumisen myötä (Pajarinen & Rouvinen 2014), joten se koskee myös mahdollisesti hotelli- ja ravintola-alaa. Jo nyt on nähtävissä, että majoitusala on altis teknologian kehitykselle. Työn sisältö tulee varmasti muuttumaan, mutta nähtäväksi jää kuinka paljon työpaikkoja alalta tulee häviämään tulevaisuudessa. Toisaalta Elinkeinoelämä tutkimuslaitoksen Etlan (Taloussanomien 2014) tekemän tutkimuksen mukaan 20 vähiten uhattujen ammattien joukossa ovat kuitenkin hotellinjohtajat.

Työmaailman muuttuessa ja kehittyessä tulisi esimiesten kehittää omia taitojaan vastaamaan markkinoilla olevaa tarvekysyntää. Kenen vastuulla on taitojen päivittäminen? Jos esimiehet eivät itse ota vastuuta tulevaisuudestaan ja päivitä osaamistaan, voiko menestymistä työelämässä tapahtua? Jokainen meistä on oman itsensä johtaja. Kuka tahansa johtaja voi olla hyvä tai huono johtamaan. Vastuu omasta elämästä on jokaisella itsellään. Koska tulevaisuus on edessäpäin, vaikuttavat ihmiset itse kehityksen nopeuteen ja muutokseen. Ihmiset ovat muutoksen keskiössä ja ajureina viemässä sitä eteenpäin.

Elämänhallintaan kuuluu kyky tehdä kompromisseja ja käsitellä ongelmia. Tunne, että voi vaikuttaa asioihin tuo tyyneyttä ja mielenrauhaa. Aina elämänhallinta ei ole helppoa sillä esteet, ennakkoluulot ja asenteet ohjaavat halua ja voimavaroja. Joskus ulkoiset ärsykkeet tai tapahtumat kuten elämänmuutokset ovat niin suuria, että hallinnan tuntee kadottaneen omasta elämästä. Omalla suhtautumisella tai muuttamalla sitä, voi suuret muutokset kääntää edukseen. Elämänhallintakyvyn avulla voi tehdä järkeviä tulevaisuuden suunnitelmia, ottaa vastuun elämästään sekä tarttua asioihin päättäväisemmin. Itsensä johtamisen tarkoituksena on kokonaisvaltainen hyvinvointi elämän eri osa-alueilla. Hyvinvointi lisääntyy, kun ihmisen psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi ovat kunnossa. Myös ammatillinen osaaminen, henkinen hyvinvointi sekä taloudellinen tasapaino vaikuttavat laadukkaasti elämän kokemiseen. (Salmimies 2008, 61-62, 95–96.)

Vaikka ravinnolla, unella, rentoutumisella ja liikunnalla on suuri vaikutus ihmisen hyvinvointiin, keskittyyään opinnäytetyössä enemmän elämänhallinnan sisäisiin motivaatiotekijöihin.

## **1.1 Aiheen valinta**

Aiheena itsensä johtaminen nyt ja tulevaisuudessa on oleellinen. Tulevaisuuden johtaminen 2020 – tutkimusprojektissa saatujen tutkimustulosten perusteella itsensä johtamisen on tutkittu olevan yksi tärkeistä johtamisen haasteista tulevaisuudessa (Sydänmaanlakka

2012, 125–128). Kiinnostus itsensä johtamisen tutkimiseen lähti omista havainnoista työelämässä. Muutosten tiheys antoi aiheita tarkastella oman vastuun merkitystä työssä. Vaikka työnantajalla on suuri vaikutus innostuneisuuteen ja motivaatioon, uskon että esimiehet voivat vaikuttaa työhönsä paljon omalla suhtautumisellaan ja asennoitumisellaan. Koska työ on tärkeä osa elämää, on merkittävää, että siitä pyrkii tekemään itselleen merkityksellistä. Omia ajatuksia, tunteita ja tahtoa tulisi ohjata niin, että oma potentiaali ja vahvuudet tulevat parhaiten käyttöön (Salmimies 2008, 36).

Jokaisen olisi hyvä pohtia omaa kehityksen polkua huomisen työmaailmassa. Varautumalla tulevaisuuteen ja sen tuomiin muutoksiin, edesauttaa se innostuksen löytämistä ja tavoitteiden saavuttamista vaikeinakin aikoina. Koska oma esimieskokemukseni on majoitusalalta, päädyin kohdistamaan tutkimuksen hotellialan esimiehiin. Toiminnan tapahtuessa ympäri vuorokauden, tuo se omat haasteensa esimiehille. Ylempi johto työskentelee arkipäivisin, kun esimiesten omat työajat saattavat olla sidottuna operatiivisiin vuoroihin, päivästä ja vuorokauden ajasta riippumatta. Se, kuinka esimiehet suunnittelevat resurssinsa hektisessä työympäristössä, mikä saa heidät motivoitumaan, kuinka he pitävät huolen omasta jaksamisestaan ja innostuksestaan, ovat asioita, jotka haluan selvittää.

## **1.2 Työn sisältö ja tavoitteet**

Suorittamisen maailmasta löytyy paljon erilaisia oppaita arjen ja työn hallintaan, tavoitteiden asetantaan sekä ”to do” -listojen tekemiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole listata tai hyödyntää tällaisia opuksia, vaan tutkia tieteelliseen kirjallisuuteen pohjautuvien teorioiden avulla itsensä johtamista sekä miten työelämän muutokset vaikuttavat itsensä johtamiseen. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan käsitys siitä, kuinka majoitusalan esimiehet kokevat itsensä johtamisen työssään sekä mitä taitoja tulevaisuuden esimiehen olisi hyvä hallita. Tässä työssä itsensä johtamiseen liittyvissä käsitteissä keskitytään itseohjautuvuuteen, sisäiseen motivaatioon sekä psykologisen pääomaan. Työn muutoksia, vaikuttavia trendejä ja tulevaisuuden taitoja käsitellään myös teoreettisessa viitekehityksessä. Käsitteet tullaan avaamaan seuraavassa luvussa. Tutkimuksen tarkoituksena on saada syvempi ymmärrys ilmiöstä, joka vaikuttaa esimiesten tapaan tehdä töitä ja orientoitua elämässä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan majoitusalan esimiesten kokemuksia ja käsityksiä itsensä johtamisesta ja tulevaisuuden taidoista. Aiheen tutkimisen pohjalla on kiinnostus siitä, kuinka esimiehet löytävät voimavarat itseohjautuvuuteen ja tekevät työstään merkityksellistä alituisesti muuttuvassa työmaailmassa. Olen valinnut itseohjautuvuusteorian

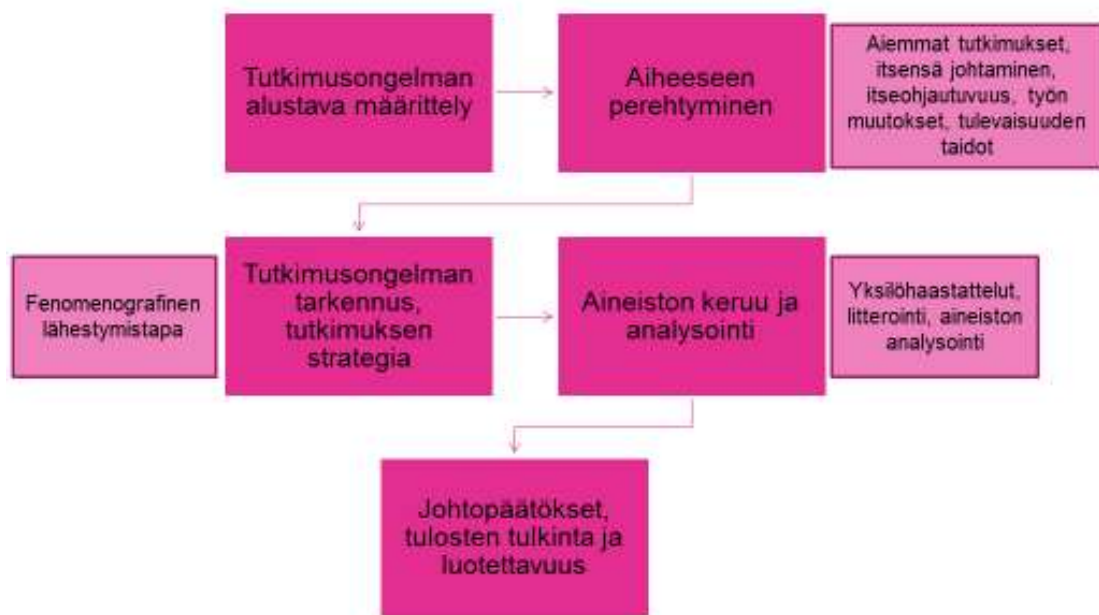
tutkimuksen pohjaksi, sillä siihen liittyen on tehty lukuisia tutkimuksia (mm. Elliot, McGregor & Thrash 2004; Ryan & Deci 2000; 2004; 2008; Nix, Ryan, Manly & Deci 1999; Gagné & Deci 2005; Amabile 1993), joissa itseohjautuvuuden on todettu vaikuttavan suuresti yksilön sisäiseen motivaatioon ja hyvinvointiin niin elämässä kuin työssä.

Työn toisessa luvussa esitellään itsensä johtaminen – käsitteeseen vaikuttaneita teorioita sekä avataan termit psykologinen pääoma, sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuusteoria, joihin tutkimuksen haastattelut osaltaan pohjautuvat. Kolmannessa luvussa pohditaan työn merkitystä yksilölle sekä käsitellään tulevaisuuden työtä ja taitoja. Lisäksi avataan tällä hetkellä vaikuttavia megatrendejä työelämässä. Kahden luvun teoriakatsauksen tarkoituksena on luoda syvempi ymmärrys aiheesta, joka mahdollistaa majoitusalan esimiesten kokemusten ymmärtämistä laajemmin. Samalla teoria pyrkii avaamaan lukijalle aiheetta, kuin myös tukemaan tekijän oppimista ja lisäämään ymmärrystä aiheesta. Tällöin myös tutkimuksen suorittaminen saa paremmat onnistumisen mahdollisuudet, koska aineiston keräämisessä on mahdollista päästä syvempiin tietoihin käsiksi hyvän perehtyneisyyden avulla.

Neljännessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen kohderyhmä, käytetyt menetelmät sekä kerrotaan, miten aineisto on kerätty sekä analysoitu. Aineiston analyysillä pyritään osoittamaan tutkimuksen luotettavuutta avaamalla lukijalle se, miten tutkimustuloksiin on päästy. Tutkimuksessa keskitytään ymmärtämään tutkimukseen valittujen majoitusalan esimiesten kokemuksia sekä käsityksiä ja siksi menetelmäksi on valittu fenomenografinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole esittää hypoteeseja, vaan tulkita käsiteltävää aihetta haastateltavien maailmojen kautta. Toisin sanoen tutkimuksen tarkoitus ei ole luoda yleistettävissä olevia tutkimustuloksia, jotka perustuvat määrälliseen dataan, vaan ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisemmin yksityiskohtaisten tietojen kautta. Saatujen tulosten pohjalta pyritään selvittämään itsensä johtamisen vaikutusta mielekkääseen työelämään.

Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimustulokset sekä johtopäätökset. Opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa uusia näkemyksiä aiheeseen, jotka vaikuttavat esimiesten tapaan toimia ja ohjata itseään työelämässä. Tutkimuksen tavoitteena on edesauttaa esimiesasemassa olevia henkilöitä tunnistamaan itsensä johtamisen vaikutus työelämään sekä samalla luoda tietoa, jota organisaatiot voivat hyödyntää kehittäessään toimintaansa tuottavaa tulevaisuutta kohti. Viimeisessä luvussa pohditaan työn tuloksia peilaten niitä teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi siinä arvioidaan tulosten luotettavuutta ja esitetään aiheita jatkotutkimuksille. Kokonaiskuvan saamiseksi, alla olevassa kuviossa (1) on esitetty tutkimuksen kulun eri vaiheet.





Kuvio 1. Tutkimuksen vaiheet

Tutkimus lähti käyntiin tutkimusongelman alustavalla määrittelyllä, jonka jälkeen perehdyin itsensä johtamiseen ja tulevaisuuden työtaitoihin liittyviin teorioihin. Tietoperustan jälkeen tarkentui tutkimusongelma entisestään ja sen perusteella valikoitui fenomenografisen tutkimusmenetelmä tutkimuksen pohjaksi. Menetelmävalinnan jälkeen tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla, joka litteroitiin ja analysoitiin. Tutkimuksen loppuvaiheessa pohdin tulosten luotettavuutta sekä koko opinnäytetyöprosessin onnistuneisuutta.

## 2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamis-käsitteen alkua voidaan juontaa mm. psykologi Albert Banduran (1971, 6-8) sosiaalisen oppimisen teoriasta, joka liittyy havainnoimalla oppimiseen. Sen mukaan oppimisen neljä osaprosessia ovat tarkkaavaisuus, säilyttäminen, suorittaminen ja motivaatio. Bandura (1977) keskittyi myös tutkimaan kognitiivisia prosesseja, jotka vaikuttavat oppimiseen. Kognitiivisyydellä tarkoitetaan prosesseja, joiden avulla ihminen tiedostaa, jäsentää ja saa tietoa jostakin kohteesta. Näitä prosesseja ovat esimerkiksi havainnointi, ymmärtäminen ja ajattelu. (Ruohotie 2002, 75.) Sosiaalis-kognitiivisen teorian mukaan yksilön havainto ja tieto itsestään, ympäristö sekä käyttäytyminen ovat tärkeässä roolissa opittaessa uusia tietoja ja taitoja. Havainnoimalla omaa suoritusta sekä hakemalla palautetta muilta, saa yksilö lisää tietoa omasta kyvykkyydestään suorittaa tietty tehtävä. Tätä taitoa voidaan kutsua itsesäätelykyvyksi. Itsesäätelykykyä käyttäen ihmiset asettavat tavoitetasoja, arvioivat tekojaan ja suunnittelevat toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän liittyen Bandura (1977, 193–194; Ruohotie 2002, 168–172) kehitti myös minäpystyvyyden (self-efficacy) teorian, joka liittyy yksilön uskoon omiin kykyihinsä selviytyä omista odotuksistaan elämässä. Se, kuinka vakuuttunut ihminen on siitä, että hän pystyy suorittamaan tehtävän ja saavuttamaan tavoitteen, liittyy käsityksiin omasta suorituskyvystä. Havaitulla pystyvyydellä on vaikutusta yksilön käyttäytymiseen. Jos ihminen uskoo suoriutuvansa tehtävästä, on hän myös valmis näkemään enemmän vaivaa ja ponnisteluja päämäärän saavuttamiseksi.

Itsensä johtamiskäytännöillä on vaikutusta siihen, kuinka ihminen arvioi oman pystyvyytensä. Pystyvyys taas vaikuttaa suoranaisesti esimerkiksi työsuorituksen tasoon. Organisaatiolle on hyödyllistä palkata sellaisia työntekijöitä, jotka omaavat hyvät itsensä johtamistaidot, sillä suoritustaso on yhdistettävissä yksilön käsitykseen omasta suorituskyvystään. (Prussia, Anderson & Manz 1998, 523.)

Minä-pystyvyyden käsitystä lähellä on myös hallintakäsitys (locus of control). Kun minäpystyvyys liitetään itsevarmuuteen käyttäytymisen ja toiminnan kanssa, hallintakäsitys liittyy itseluottamukseen hallita lopputulosta (Judge, Locke, Durham & Kluger 1998, 19). Toisin sanoen hallintakäsityksellä tarkoitetaan yksilön kontrollia siitä, kuinka hän kokee pystyvänsä vaikuttamaan itselle tapahtuviin asioihin omassa elämässä. Ulkoiset hallintakäsitykset tarkoittavat sitä, että yksilö voi perustella tapahtumien johtuvan hyvästä onnesta, muutoksesta tai kohtalosta käsin. Yksilöt, jotka uskovat ulkoisten tekijöiden vaikuttavan tapahtumiin, muuttavat omaa käyttäytymistään harvemmin, sillä he eivät koe toisenlaisen käyttäytymisen vaikuttavan omaan elämään. Sisäiset hallintakäsitykset taas koetaan johtuvan yksilön omasta kyvystä, vaivannäöstä tai käyttäytymisestä. Sisäisen hallintakäsityksen omaavat yksilöt kokevat hallintakyvyn merkityksellisenä ja vaikuttavana tekijänä itselleen.

He uskovat omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa asioihin muuttamalla omaa käyttäytymistä sille hyödyllisempään suuntaan päästäkseen haluttuun lopputulokseen. (Rotter 1990, 489; Marks 1998, 251.)

Positiivinen psykologia on osaltaan tuonut vaikutteita itsensä johtamisen teoriaan. Martin Seligman on tärkeässä roolissa kehittänyt tätä suuntausta, jossa painopiste on onnellisuudessa, onnistumisessa ja hyvässä elämässä. Positiivinen psykologia perustuu ajatukseen, kuinka omalla toiminnalla voi vaikuttaa vastoinkäymisten kohtaamiseen ja niistä selviämiseen sekä kuinka hyvistä hetkistä on mahdollisuus saada enemmän irti. Seligman on jakanut hyvinvoinnin seuraaviin alueisiin: positiivisiin tunteisiin, tiiviiseen kiinnittyneisyyteen omaan elämään ja sen kokemiseen, ihmissuhteisiin, merkitykseen sekä päämäärien saavuttamiseen. (Seligman 2003, xiii.) Johtamista ja psykologiaa tutkinut Fred Luthans on kirjoittanut tieteellisiä artikkeleita psykologisesta pääomasta. Pääoman neljä ulottuvuutta, jotka ovat toivo, sinnikkyys, optimismi ja pystyvyyden tunne, vaikuttavat yksilöiden kokemiin myönteisiin tunteisiin, motivaatioon ja sitoutumiseen. (Luthans & Youssef-Morgan 2015, 181–185.)

Csikszentmihalyi (2005, 107–109) on tutkinut positiivista, innovatiivista ja luovaa lähestymistapaa elämään. Tutkimuksissaan hän huomasi, että ihmiset nauttivat ”autoteelisistä” kokemuksista. Sana autoteelinen juontaa juurensa kreikan kielisistä sanoista *auto*, joka tarkoittaa itseä ja *telos*, joka tarkoittaa päämäärää. Ihmiset nauttivat siis itseohjautuvista hetkistä, joissa itse päämäärä on itseään toteuttava ja itse tekeminen on palkinto. Autoteelinen kokemus eli flow tarkoittaa intensiivistä uppoutumisen tilaa ja kyseiseen hetkeen keskittymistä. Kun nauttii ponnisteluista matkalla kohti päämääräänsä, tuottaa se iloa ja tyydytystä eli kokemuksen voidaan sanoa olevan sisäisesti palkitseva. Flow-tilassa ihminen ei tunne ajan tajuja eikä kiinnitä huomiota ympäristöönsä. Tilan päätyttyä ihminen tuntee olonsa virkistyneeksi.

Ryan ja Deci (2000, 68) huomasivat tutkimuksissaan ihmisellä olevan kolme psykologista tarvetta, jotka ovat välttämättömiä hyvinvoinnille ja tasapainoiselle elämälle. Tutkimusten pohjalta he kehittivät itseohjautuvuusteorian, jonka mukaan ihmisen sisäinen motivaatio ja henkinen hyvinvointi lisääntyvät, kun kolme tarvetta tyydytetään. Nämä kolme tarvetta ovat autonomia, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Itseohjautuvuusteoriaa avataan enemmän myöhemmin tässä luvussa. Martela (2015, 53) on tutkinut hyvää elämää, ja päätynyt tutkimuksissaan siihen, että vapaaehtoisuuden, kyvykkyuden ja yhteenkuuluvuuden lisäksi ihmisellä on vielä yksi psykologinen tarve, hyväntekeminen, joka tulisi tyydyttää saavuttaakseen hyvän elämän.

Suomalaisista itsensä johtamiseen liittyvää tutkimusta on tehnyt työpsykologian tohtori Helena Åhman, joka väitöskirjassaan tutki oman mielen johtamista. Åhmanin (2003, 220) mukaan yksilö menestyy oman mielen johtamisessa, kun hän kykenee itsereflektioon, tiedostamiseen sekä oppimiseen seuraavilla osa-alueilla: minäkäsitys ja itsetuntemus, tavoitteellisuus ja arvot, ihmiskäsitys ja verkostoituminen sekä uskomukset ja asenteet. Minäkäsityksellä ja itsetuntemuksella tarkoitetaan yksilön kykyä tunnistaa omat hyvät ja huonot puolensa sekä kuinka ne vaikuttavat omaan itseen ja ympäristöön. Yksilöllä on myös uskoa omaan selviytymiseen vaikeissa tilanteissa ja hän luottaa omiin kehitysmahdollisuuksiinsa elämässä. Tavoitteellisuus ja arvot viittaavat yksilön kykyyn tiedostaa omat arvonsa sekä kykyyn valita tietoisesti tavoitteensa ja ymmärtää mikä motivoi häntä. Yksilö on tietoinen omasta ihmiskäsityksestään sekä osaa toimia vuorovaikutuksessa verkostoissa. Uskomuksilla ja asenteilla tarkoitetaan yksilön kykyä tiedostaa omat asenteet sekä uskomukset ja hän on valmis muuttamaan niitä tarpeen vaatiessa.

Pentti Sydänmaanlakka on kirjoittanut itsensä johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Hänen näkemyksensä pohjautuvat vuosien kokemukseen, havainnointiin ja tieteellisiin tutkimuksiin. Sydänmaanlakka (2006, 29–33; 2012, 28) avaa itsensä johtamista kokonaisvaltaisesti viiden perusosaston kautta, jotka ovat keho, tunteet, mieli, arvot ja työ. Edellä mainittujen osastojen johtamiseen tarvitaan sisäistä tarkkailijaa sekä jatkuvaa uudistumisprosessia, joka vaikuttaa itsetuntemukseen ja itseluottamukseen. Itsensä johtaminen on siis itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa itse reflektoidaan kehoa, mieltä, tunteita sekä arvoja. Hyvää itsensä johtamista on huolehtia omasta hyvinvoinnista, uudistumisesta ja tehokkuudesta.

Åhman käsittelee mielen johtamista itsereflektion, tiedostamisen ja oppimisen kautta, kun taas Sydänmaanlakka puhuu sisäisestä tarkkailijasta ja jatkuvasta uudistumisprosessista. Mielestäni molemmat kirjoittavat samasta asiasta mutta eri sanavalinnoin. Itsensä johtamisessa tärkeitä on havainnoida omaa tilaa eri näkökulmista ja siten uudistaa toimintaansa oppimisen kautta. Se missä teorit poikkeavat toisistaan, ovat osa-alueet, joiden avulla oppimista ja uudistumisprosessia tapahtuu. Sydänmaanlakka jakaa itsensä johtamisen viiteen osastoon: keho ja fyysinen kunto, tunteet ja sosiaalinen kunto, mieli ja psyykkinen kunto, arvot ja henkinen kunto sekä työ ja ammatillinen kunto, kun taas Åhman keskittyy enemmän ihmismielen sisäiseen prosessiin jättäen ihmisen fyysisen ja ammatillisen kunnan analysoinnin pois. Molemmat keskittyvät ihmismielen eri osiin, esimerkiksi minäkäsitys ja itsetuntemus voidaan nähdä ihmisen psyykkisenä kuntoisuutena ajatusten, havainnoinnin ja oppimisen hallinnan kautta. Åhman painottaa enemmän pystyvyyden tunteen roolia, joka liittyy myös muihin itsensä johtamista käsitteleviin teorioihin (Bandura 1977,

193-194; Martela 2015, 51; Heikkilä, Leppänen & Rauhala 2013, 34). Kun Sydänmaanlakka käsittelee ihmisen sosiaalista kuntoa ja tunteiden hallintaa, joihin vaikuttavat osaltaan positiivisuus ja ihmissuhteet, Åhman keskittyy painottamaan tietoisuutta ihmiskäsityksestä ja verkostoitumisesta, johon liittyy vuorovaikutus eri ihmisten kanssa. Tässä kohtaa Sydänmaanlakan käsitykset painottavat enemmän optimismista lähestymistapaa ja jopa tunneälyn vaikutusta. Positiivisuudella on todettu olevan myös vaikutusta ihmisten kokemaan elämänlaatuun, kun yksilö lisää positiivista lähestymistapaa sekä suhtautuu optimistisesti hänen elämässään tapahtuviin asioihin (Seligman, 2003, xiii; Csikszentmihalyi 2005, 107-109; Luthans & Youssef-Morgan 2015, 181-185). Uskomukset ja asenteet sekä niiden tiedostaminen ja muokkaaminen tarvittaessa ovat yksi osa-alue Åhmanin mukaan, jossa itsereflektion avulla voi johtaa itseään tehokkaasti. Sydänmaanlakan johtamisteoriassa tämä ei saa yhtä suurta painoarvoa.

Itsensä johtamisstrategiat voivat liittyä käyttäytymiseen, luonnolliseen palkitsemiseen ja mielen hallintaan. Havainnoimalla omaa käyttäytymistä ja sen vaikutuksia, tuottaa se tarpeellisen tiedon käyttäytymisen johtamiseksi. Ymmärtäessä syvällisemmin omia tekoja, on käyttäytymistä helpompi lähteä ohjaamaan kohti haluttua suuntaa joko muuttamalla tai vahvistamalla sitä tai vaihtoehtoisesti lopettamalla haitallisen käyttäytymisen kokonaan. (Neck & Manz 2007, 20–21; Neck & Houghton 2006, 277.)

Itsensä johtaminen koostuu monenlaisista teorioista ja strategioista, jotka voivat olla hyödyllisiä luomaan puitteet tehokkaampaan toimintaan. Itsensä johtamisen on sanottu olevan yhteydessä motivaatioteorioihin sekä itseohjautuvuuteen. Itsensä johtamisen teoria on saanut tutkimusmaailmassa kritiikkiä siitä, että sillä nähdään olevan päällekkäisyyttä esimerkiksi motivaatioteorioiden kanssa. Itsensä johtaminen on ennemmin ohjeita antava malli kuin kuvaileva teoria. Ohjeita antava teoria painottaa sitä, kuinka jokin asia voidaan tehdä. Mallia on käytetty paljon esimerkiksi yritysmaailmassa. Itsensä johtamisen teorioilla nähdään olevan yhteys teoreettiseen aineistoon, joka käsittelee mm. itsesäätelyä, sosiaalis-kognitiivista teoriaa, persoonallisuutta, itsekontrollia ja sisäistä motivaatiota. Itsensä johtamisen on katsottu vaikuttavan seuraaviin muuttujiin: sitoutuneisuus, itsenäisyys, luovuus ja innovaatiokyky, luottamus, tehokkuus, positiivinen vaikutus, työtyytyväisyys, voimaantuminen ja pystyvyys. Kyseisten muuttujien avulla saadaan aikaan parantunut yksilösuoritus. (Neck & Houghton 2006, 274–275, 283.)

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään syvemmin itsensä johtamiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka on valittu tutkimuksen pohjaksi. Itsensä johtamista käsitellään psykologisen pääoman, sisäisen motivaation sekä itseohjautuvuuden kautta, joihin tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu.

## 2.1 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma muodostuu toivosta, optimismista, sinnikkyydestä ja pystyvyyden tunteesta. Nämä neljä voimavaraa ovat tärkeitä työkaluja, joiden avulla yksilöt voivat edistää omaa hyvinvointiaan. (Luthans & Youssef-Morgan 2015, 181–182.) Korkean psykologisen pääoman omaavat ihmiset ovat joustavampia omaksumaan uusia käytäntöjä sekä sinnikkäämpiä niitä toteuttaessaan. Tällaiset ihmiset ovat myös energisempiä, omistautuneempia sekä uppoutuneita työhönsä. Yleisesti ottaen he ovat myös tyytyväisempiä työhön, uraan ja elämään verrattuna ihmisiin, joiden psykologinen pääoma on alhaisempi. (Karatepe & Karadas 2015, 1269–1270.) Toivo, optimismi, sinnikkyys ja pystyvyyden tunne ovat pysyvämpiä tunnetiloja ja mielen tiloja. Niitä on mahdollista kehittää. (Heikkilä ym. 2013, 35.)

Psykologisessa pääomassa **toivo** nähdään tahdonvoimana sekä keinona toteuttaa suunnitelmia. Toivolla tarkoitetaan proaktiivista ajattelua, toimintaa ja myönteisiä tunteita. Se nähdään ominaisuutena ja mielentilana, jota voidaan hyödyntää asetettaessa tavoitteita, suunniteltaessa jatkuvuutta ja valmistautuessa toteutukseen. Toiveikkaat ihmiset asettavat itselleen realistisia, mutta haastavia tavoitteita ja he osaavat johtaa itseään päämäärätietoisesti. He ovat myös itsenäisiä ajattelijoita, jolloin tietty määrä autonomiaa on oltava toiminnan perustana. (Luthans & Youssef-Morgan 2015, 181; Heikkilä ym. 2013, 27.) Tahdonvoima liittyy itsetuntemukseen ja itsekuriin. Ilman tahdonvoimaa, toiminta on impulsiivisempaa, jolloin se ei välttämättä kohtaa tavoitteiden kanssa. Jotta tahdonvoimaa olisi riittävästi, ovat perusasiat oltava kunnossa. Syömällä riittävästi pysyy verensokeritaso kunnossa. Silloin on helpompi välttyä kiusauksilta ja pitää mielen toimintakyky kunnossa. Myös nukkumisella on suuri vaikutus tahdonvoimaan. Väsyneenä keskittyneisyys ja päätöksentekokyky heikentyvät. Tunnistamalla itsestään väsymyksen merkit, välttää tekemästä päätöksiä impulssien ja tunteiden mielijohteesta. (Martela 2013, 58–64.)

**Optimismi** on myönteistä ajattelua ja uskoa positiivisiin lopputuloksiin. Se edistää yksilön kykyä kohdata vastoinkäymisiä elämässä. Kun ihmiset uskovat tavoitteiden olevan saavutettavissa, kokevat he positiivisen vaikutuksen tunteen. (Carver & Sheier 1992, 202.) Realistisella optimismilla tarkoitetaan kykyä keskittyä positiivisiin asioihin, arvostaa niitä ja nähdä mahdollisuuksia tulevaisuudessa (Heikkilä ym. 2013, 28). Optimistiset ihmiset omaavat kyvyn säilyttää hallinnan tunteen eri tilanteissa ja samalla he pystyvät hakemaan ratkaisuja tilanteeseen (Saarinen 2001, 126). Positiivinen vaikutus edistää taitoja, käyttäytymistä, seurallisuutta, toimintaa, epäitsekkyyttä, itsestä ja muista pitämistä, lihasvahvuutta ja immunitettia sekä tehokasta ongelmanratkaisutaitoa. Voidaan siis todeta, että

positiivisuudella nähdään olevan merkitystä menestykseen elämän eri osa-alueilla. Onnellisuus, joka juontaa juurensa yksilön persoonasta ja aikaisemmista onnistumisen kokemuksista, johtaa käyttäytymään tavalla, joka ruokkii menestystä. Onnelliset ihmiset vaikuttavat myös useammin positiivisesti ympäristöönsä. (Diener, King & Lyubomirsky 2005, 825–846.)

Työelämässä ympärillä työskentelevien ihmisten optimistisuus vaikuttaa yksilön työkykyyn positiivisesti, vaikka yksilö itse ei kokisi suurta positiivisuutta (Livi, Alessandri, Caprara & Pierro 2015, 234). Positiivisia tunteita kannattaa myös tavoitella, sillä se voi auttaa säätelemään negatiivisia tunteita (Fredrickson, Mancuso, Branigan & Tugade 2000, 237). Positiivinen ajattelutapa edistää vastuullista käyttäytymistä, eikä pelkästään vaikuta miellyttävien ja mielenkiintoisten toimintojen suorittamiseen. Mikäli yksilöllä on tärkeitä rutiininomaisia tehtäviä, jotka on hoidettava, edesauttaa positiivinen asennoituminen myös niiden suorittamista. (Isen, Daubman & Nowicki 2005, 300, 319.) Toisaalta myös lähimmäisiltä saatava tuki voi lisätä positiivista vaikutusta yksilön elämässä (Cohen & Wills 1985, 311).

**Sinnikkyys** voidaan nähdä voimana, jolla vastustetaan jonkin asian kesken jättämistä. Se liittyy kykyyn kohdata muutoksia, selvittää vastoinikäymistä ja palautua erilaisista työtilanteista. Ihminen on valmis tekemään työtä itselle merkityksellisten asioiden eteen. (Heikkilä ym. 2013, 32.) Sinnikkyys liittyy ihmisen kykyyn tarjota positiivista valoa itselleen stressaavissa tilanteissa eli toisin sanoen kykyä nähdä mahdollisuus vaikeassa tilanteessa. Sinnikkään otteen avulla ihminen pystyy oppimaan koetuista takaiskuista niin, ettei se vie mentaalisia, emotionaalisia tai fyysisiä resursseja. (Teodora 2015, 241.) Psykologisella sinnikkyydellä tarkoitetaan työntekijän kykyä ponnahtaa takaisin työn pariin vaikeissakin tilanteissa niin, että tehokkuus työnteossa säilyy. Tällaisen sinnikkyuden takana vaikuttaa todellisuuden hyväksyminen, usko elämän merkityksellisyyteen sekä kyky improvisoida ja sopeutua muutoksiin. (Luthans & Youssef 2004, 22.) Henkilökohtaisella sinnikkyuden resurssin omaavilla työntekijöillä on mahdollista pystyä kohtaamaan organisaatiomuutoksia tehokkaammin, määrittelemään uudelleen työnsä prioriteetteja sekä mukautumaan oman työkuvan muutokseen (Warner & April 2012, 59–66).

**Pystyvyyden tunteella** tarkoitetaan yksilön kykyä luottaa omiin taitoihinsa. Ihmisellä on uskomuksia ja käsityksiä liittyen omaan kyvykkyyteensä. Ne vaikuttavat ihmisen itseluottamukseen joko suoritusta alentavasti tai vahvistavat sitä. Jo aikaisemmin tässä luvussa avattiin Banduran (1977) pystyvyysteoriaa, jonka mukaan itseluottamus vaikuttaa siihen, millaisia tavoitteita ihminen itselleen asettaa ja kuinka aktiivisesti hän toimii saavuttaakseen tavoitteensa. Hyvän itseluottamuksen omaavat henkilöt asettavat itselleen korkeita tavoitteita, valikoivat itse vaikeita tehtäviä, saavat energiaa haasteista, ovat itseohjautuvia

sekä kestävät vastoinkäymisiä (Heikkilä ym. 2013, 34). Itseensä luottavilla henkilöillä on paremmat valmiudet etsiä vaihtoehtoisia tapoja tavoitteeseen pääsemiseksi. He ovat myös optimistisempia tulevaisuudessa menestymisestä, sekä tuntevat itsensä tarmokkaiksi keskittyessään työntekoon. Hyvät voimavarat omaavilla henkilöillä on usein positiivisia kokemuksia työstään, sillä heillä on riittävät resurssit onnistuakseen siinä. (Karatepe & Karadas 2015, 1269.)

Hyvä itsetuntemus lisää itseluottamusta ja samalla ruokkii innovatiivisuutta sekä luovuutta (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 81; Paasivaara 2010, 66). Tunteiden ja ajatusten ilmaiseminen sekä itsenäinen päätöksenteko helpottuvat, kun ihminen on sinut itsensä kanssa. Itsensä tunteminen kyvykkääksi paranee ja hyvä itseluottamus auttaa kohtaamaan haasteita sekä vastoinkäymisiä elämässä. (Saarinen 2001, 36.) Itseluottamusta omiin kykyihinsä voi kehittää. Hyvä itsetuntemus, itseluottamus sekä reflektointikyky ovat ydinasioita omassa kehittämisessä (Sydänmaanlakka 2014, 149). Reflektoinnilla tarkoitetaan oman toiminnan ja sen seuraamusten syvällistä arviointia. Kyseenalaistamalla tapahtumia ja pohtimalla koettua, on mahdollista muuttaa toimintaansa tulevaisuudessa paremmaksi. Soveltamalla oppimaansa aktiivisesti, varmistaa jatkuvan kehittymisen. (Sydänmaanlakka 2006, 81–83.)

## **2.2 Sisäinen motivaatio**

Motivaation kentällä tutkimukset perustuvat ihmisten tarpeisiin sekä niihin prosesseihin, jotka liittyvät kyseiset tarpeet ihmisen käyttäytymiseen. Ihmisillä on sisäisiä tarpeita tuottaa energiaa toimiakseen ympäristössä sekä suoriutua erilaisista vieteistä ja tunnetiloista. Ihmiset yrittävät aktiivisesti hallita ympäristöä sekä omia viettejä ja tunteita. (Deci & Ryan 1985, 3-4, 8.) Motivaatio voidaan käsittää tekijänä joka saa ihmiset toimimaan, ajattelemaan ja kehittymään (Deci & Ryan 2008, 14). Motivaatiossa yhdistyvät persoonallisuustekijät, sosiaalinen ympäristö sekä ihmisen tunne ja järki. Motivaatio voi toimia energian lähteenä käyttäytymiselle sekä suunnata ja säädellä sitä tiettyyn suuntaan. (Liukkonen ym. 2006, 11–12.) Motivaatio syntyy tarpeista, haluista, toiveista tai tavoitteista. Se on mielen tila ennen päätöksentekoa, joka kuvaa aikomusta toimia. Päätöksenteon jälkeen pelkkä motivaatio ei riitä, vaan se vaatii myös tahdonvoimaa toteuttaa suunnitelma päästäkseen tavoitteeseen. Tahdonvoiman avulla voi vaikuttaa tietoisesti toimintaan ja varmistaa oikeiden asioiden tekemisen. (Salmimies 2008, 81.) Kun väsymyksen tunne voimistuu, heijastuu se myös mielialaan sekä käyttäytymiseen. Tällöin motivaation taso sekä keskittyminen heikkenevät. (Liukkonen ym. 2006, 70.) Motivoitunut yksilö on merkityksellinen myös organisaatiolle, sillä korkean työmotivaation omaava yksilö on sinnikäs, luova ja tuottelias, joka tekee laadukasta työtä mielellään (Amabile 1993, 185).



Sisäinen motivaatio syntyy, kun ihminen toimii ilosta ja nautinnosta enemmän kuin palkkion tai rangaistuksen perusteella (Liukkonen ym. 2006, 28). Jotta sisäinen motivaatio voi syntyä, on ihmisellä oltava mahdollisuus itseohjautuvuudelle. Tunne siitä, ettei ole paineen alla, esimerkiksi palkkioiden tai vastuun sitouttamana, on oleellista. Sisäinen motivaatio mahdollistuu silloin kun tekeminen on itsestään lähtöistä, eikä ulkoisten ärsykkeiden toimesta tehtävää. (Deci & Ryan 1985, 29.) Ihmisten voidaan sanoa olevan sisäisesti motivoituneita silloin, kun he etsivät nautintoa, mielenkiintoa ja tiedonhalun tyydytystä, itsensä ilmaisua tai henkilökohtaista haastetta työssään (Amabile 1993, 188). Toiminnan ollessa mielenkiintoista sekä spontaanisti tyydyttävää, motivoi positiivinen tunne tekijää (Deci & Ryan 2008, 15; Thomas & Velthouse 1990, 668). Positiivisuudella on vaikutusta niin sisäiseen kuin ulkoiseen motivaatioon (Isen ym. 2005, 298).

Ihmisten tunteet kuuluvat sisäiseen motivaatioon. Ihmiset etsivät luonnostaan sellaista toimintaa, joka kiinnostaa heitä. Mielenkiinto, nautinto ja innostus ovat tunteita, jotka koetaan sisäisesti motivoituneessa käyttämisessä. Kyseisten tunteiden voidaan sanoa olevan palkinto, joka syntyy tekemisestä. (Deci & Ryan 1985, 34.) Innostusta voidaan pitää motivoivana tekijänä, joka toimii kannusteena itselle merkitykselliseen tekemiseen (Kanerva & Likki 2014, 62).

Luonnollisissa palkitsemisstrategioissa positiivinen kokemus assosioituu itse tehtävään ja prosessiin. Tehtävä itsessään nähdään motivoivana, arvokkaana ja palkitsevana. (Neck & Manz 2007, 45.) On tutkittu, että itsetehokkuuden, luonnollisen palkitsemisen sekä itsensäjohtamisstrategioiden välillä on olemassa positiivinen yhteys. Luonnollisissa palkitsemisstrategioissa ihmisten sisäinen motivaatio lisääntyy, kun he motivoivat itseään toimimaan rakentamalla mielekkäitä osa-alueita tekemisiinsä. (Norris 2008, 43–61.)

Mielenkiintoinen tehtävä saattaa johtaa tunnetilaan, jossa koetaan flowta. Paineet ja jännittyneisyys ovat vastakohta mielenkiinnolle ja flow-tilalle. Silloin kun ihmiset kokevat painetta ja työskentelevät kiireessä, liittyy tehtävään ulkoista motivaatiota. (Deci & Ryan 1985, 34.)

Ulkoisessa motivaatiossa toimintaa suoritetaan, jotta lopputulos johtaisi tiettyyn seuraukseen. Seurauksista yleisempiä ovat joko palkkio tai rangaistus, mutta käsittävät lisäksi kiitoksen tavoittelun, valvonnan sekä työtehtävän aikarajoissa pysymisen. Ulkoisesti motivoituneet yksilöt tekevät siis työtä saavuttaakseen tavoitteen, joka ei liity työhön itseensä. (Amabile 1993, 186–188; Deci & Ryan 2008, 15.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että ulkoisilla palkkioilla on vähentävä vaikutus ihmisten sisäiseen motivaatioon. Esimerkiksi kun eräässä tutkimuksessa osallistujille annettiin rahallinen palkkio sisäisesti motivoivan asian

tekemiseen, heikensi se osallistujien sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 1985, 44–45.) Amabile (1993, 187–195) kuitenkin toteaa, että vaikka ulkoinen motivaatio saattaa toimia sisäistä motivaatiota vastaan, voi se myös vahvistaa sisäistä motivaatiota. Ulkoiset tekijät, jotka tukevat yksilön tunnetta hänen kyvykkyydestään heikentämättä yksilön mahdollisuutta itseohjautuvuudelle, edistävät positiivisesti sisäistä motivaatiota. Tällaisia ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi palaute siitä, kuinka yksilö voi kehittää taitojaan tai palkkiot, jotka sisältävät enemmän aikaa tai vapautta viedä uusia ideoita käytäntöön. Rahalliset palkkiot eivät itsessään saata heikentää sisäistä motivaatiota, mutta kun palkkioon liitetään rajoituksia, jotka määrittelevät tehtävän sisällön, voi sillä olla haitallisia vaikutuksia yksilön sisäiselle motivaatiolle.

Sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi voi motivaatio olla myös sisäistettyä (introjected) tai tunnistettua (identified). Sisäistetyllä motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa, joka suoritetaan omien sisäisten tarpeiden saavuttamiseksi. Näitä voivat olla esimerkiksi oman egon tai itsearvoisuuden ylläpitäminen. Tunnistettu motivaatio pitää sisällään tekemistä, jota tehdään siksi, että toiminta on yksilön arvojen ja tavoitteiden mukaista. Motivaatio voidaan jaotella autonomiseen tai kontrolloituun motivaatioon. Kontrolloitu motivaatio pitää sisällään ulkoisen ja sisäistetyn motivaation, jossa toiminta voidaan nähdä pakollisena. Autonominen motivaatio käsittää sisäisen ja tunnistetun motivaation, joissa käyttäytyminen koetaan aitona ja itsestään lähtevänä. Esimiesten motivaatioprofiilit voivat koostua edellä mainittujen motivaatiotekijöiden kombinaatioista. Esimiehet, joilla on vähäinen sisäinen motivaatio, kokevat epäsuosiollisia asenteita. Itseohjautuvan motivaation tai korkeamman sisäisen motivaation omaavat esimiehet kokevat enemmän positiivisia tuloksia. Toisaalta ympäristölliset tekijät kuten esimiehen ja organisaation tuki vaikuttavat koetun motivaation syntyyn. (Graves, Cullen, Lester, Ruderman & Gentry 2015, 33–42.)

Autonominen motivaatio lisää peräänantamattomuutta sekä sitoutumista. Se on myös eduksi tuottamaan tehokkaampaa toimintaa varsinkin silloin kuin tekeminen liittyy luovuuteen tai syvällisen informaation prosessointiin. Tällainen motivaatio liitetään myös hyvinvointiin. Itseohjautuvuusteoria on omiaan edesauttamaan sisäisen motivaation syntyä. (Deci & Ryan 2008, 14.)

### **2.3 Itseohjautuvuus**

Tutkijat Edward Deci ja Richard Ryan (13.5.2015) ovat tehneet monia tutkimuksia sisäiseen motivaatioon sekä itseohjautuvuuteen liittyen. Heidän tutkimustuloksiin perustuvan itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen on itseohjautuva ja proaktiivinen olento, joka etsii aktiivisesti itseä kiinnostavia asioita. Ihmiset ovat myös luonnostaan elinvoimaisia ja in-

nokkaita menestyäkseen, koska menestyminen jo itsessään nähdään tyydyttävänä ja pal-kitsevana (Deci & Ryan 2008, 14). Fyysisten perustarpeiden (ruoka, vesi ym) lisäksi ihmi-sen psykologisia perustarpeita ovat autonomia (autonomy), kyvykkyys (competence) sekä yhteenkuuluvuus (relatedness). Tutkimukset osoittavat, että hyvinvoinnille on olennaista se, että autonomia, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvuus toteutuvat niin työelämässä kuin sen ulkopuolella. Kun nämä kolme tarvetta on tyydytetty, ihminen on motivoitunut, tuottelias sekä onnellinen. Sisäinen motivaatio syntyy ihmisen sisältä ja asioiden tekeminen itses-sään innostaa, kun ihminen kokee tekemisen mielekkääksi, mielenkiintoiseksi tai arvok-kaaksi. Sosiaaliset yhteydet, jotka helpottavat kolmen tarpeen täyttymistä, tukevat ihmis-ten luontaista toimintaa, edistävät optimaalista motivaatiota sekä tuottavat positiivisia tu-loksia. (Ryan & Deci 2004, 7-14; Ryan, Bernstein & Brown 2010, 100.)

Järvilehto (2013, 28–39) tulkitsee itseohjautuvuutta käsitteiden vapaus, virtaus ja vastuu kautta. Hänen mukaansa kutsumus löytyy näiden kolmen tukipilarin kautta. Kun tietää mitä haluaa tehdä, miten tehdä se ja kuinka tekeminen hyödyttää muita, on yksilöllä kut-sumuksen perusta. Hänen mukaansa ihmisen yksi perustarve on vapaus, joka keskittyy yksilöön. Yksilöllä on vapaus etsiä omia kiinnostuksen kohteita ja hyödyntää omia vah-vuuksiaan. Vapaus voidaan määrittää ulkoisesti ja sisäisesti. Ulkoisella vapaudella tarkoi-tetaan sitä, että kun toimintaa eivät rajoita ulkoiset tekijät. Se edellyttää riittävästi aikaa, materialistia resursseja sekä oikeanlaisen yhteisön. Sisäinen vapaus on kiinni yksilön omasta asenteesta sekä itsetuntemuksesta. Käsite virtaus keskittyy toimintaan ja pitää si-sällään oppimista, aikaansaamista sekä osaamisen nautintoa. Virtauskokemus on verrat-tavissa flow-tilaan, jossa seuraa täydellinen läsnäolo toiminnalle. Tällainen tila on opti-maalinen taitojen kehittämiseksi. Viimeinen perustarve liittyy vastuuseen, joka keskittyy ympäristöön ja yhteisöön. Vastuun kautta yksilö kokee oman työn merkityksellisyyden, palvelee toisia sekä kokee yhteyden toisiin ihmisiin. Vastuullisesti toimiva yksilö toimii eet-tisesti, jolloin tekojen seuraukset ovat hyväksi myös muille. Vapaus, virtaus ja vastuu muodostavat parhaimmillaan positiivisen kehän, jossa jokainen tekijä tukee seuraavaa. Kun toiminnanvapautta lisätään, vaikuttaa se uusien kokemusten etsimisen, jolloin oma osaaminen ja kyvyt laajenevat. Osaamisen kautta pystytään vaikuttamaan positiivisesti ympäristöön, antamalla toisille enemmän. Positiivinen kehä on valmis pyörimään, kun yh-teisö huomaa yksilön panostuksen ja sitä kautta mahdollistaa uusien vapauksien ja re-surssien antamisen.

Sosiaalinen ympäristö voi estää kolmen tarpeen toteutumista, jolloin ympäristöllä voi olla monia vahingollisia vaikutuksia yksilön hyvinvointiin. Haluttomuuden, avuttomuuden, ma-sentuneisuuden tai itsensä halventamisen tunne voi lisääntyä, mikäli ympäristö estää yksi-

lön käyttäytymisen itseohjautuvuuden. Jatkuva negatiivinen palaute tai toistuva epäonnistuminen voi vaikuttaa negatiivisesti yksilön haluun toimia itseohjautuvasti. (Deci & Ryan 1985, 71.) Mikäli hyvinvoinnin kokeminen eroaa valtavasti siinä, tapahtuuko se vapaa-ajalla vai työelämässä, voi tämä viitata työstressiin ja muuttua sairaudeksi. Päinvastoin kolmen psykologisen tarpeen tyydytys niin työssä kuin vapaa-ajalla edistää hyvinvointia sekä stabiiliutta yksilön elämässä. (Ryan ym. 2010, 177.) Itseohjautuva ja vapaaehtoinen toiminta auttaa ylläpitämään tai tehostamaan yksilön elinvoimaisuutta ja vireystilaa verrattuna ulkoapäin kontrolloituun käyttäytymiseen (Nix ym. 1999, 280–281).

Itseohjautuvuutta voidaan siis käsitellä erilaisin termein. Järvilehto käyttää termiä vapaus, kun taas Ryan (13.5.2015) määrittelee tarpeen autonomiaksi. Autonomia ei vaadi ulkoisten vaikuttajien tai muiden vaatimusten poissaoloa. Ryanin mukaan autonomia ei ole sama asia kuin vapaus. Vapaudella tarkoitetaan rajoitusten poissaoloa. Se ei kuitenkaan takaa autonomian toteutumista. Vaikka rajoituksia ei ole, ei ihmisellä välttämättä ole tietoa mitä hän voisi vapaaehtoisesti tehdä. Ilman opastusta, kuljettavaa polkua tai rakennetta mitä valita, ei autonomiaa välttämättä pääse syntymään. Rajoitusten puuttuminen ei tue tai takaa autonomiaa millään tavalla, vaikka se voikin poistaa joitain esteitä. Tässä työssä on päädytty avaamaan Ryanin ja Decin käsitteet autonomia, kyvykyys sekä yhteenkuuluvuus, sillä niiden vaikutuksesta yksilöön löytyy enemmän teoreettista pohjaa. Uskon myös, että ymmärtämällä itseohjautuvuuden vaikutuksen omaan elämään, on mahdollista syventää itsensä johtamisen käsitettä entisestään.

### **2.3.1 Autonomia**

Sisäiseen motivaatioon liittyy olennaisesti autonomian eli vapaaehtoisuuden kokemus. Sen kokemisessa yksilöllä on tunne siitä, että voi itse vaikuttaa toimintaan ilman että kukaan sitä kontrolloi. Autonomian osuus riippuu siitä kuinka paljon yksilö voi vaikuttaa omiin valintoihinsa ja osallistua esimerkiksi päätöksentekoon. Autonomian tunteella on suuri vaikutus yksilön toimintaan ja asenteeseen. (Liukkonen ym. 2006, 87–91; Deci & Ryan 2008, 15–16.) Organisaatiossa vapaaehtoisuutta voi kokea esimerkiksi silloin, kun yksilö on sisäistänyt arvot ja tavoitteet sekä kokee ne omikseen (Martela & Jarenko 2014, 29).

Autonomialla tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee olevansa itse vapaa päättämään tekemisistään. Kun ihminen kokee tekemisensä olevan lähtöisin omasta itsestään, kiinnostuksesta tai arvoistaan, ilmaisee hän itseään omista sisäisistä lähtökohdistaan. Omaehtoisen toiminnan vastakohtana voidaan pitää kontrolloitua toimintaa, jossa ulkopuoliset voimat kuten esimerkiksi käskeminen, uhkailu tai palkitseminen toimivat motivaattorina toimintaan. Kontrolloitu motivaatio näkyy paineiden ja vaatimusten tunteena. Näiden voimien

koetaan tulevan ulkoa päin saneltuina, ei omasta vapaasta tahdosta. Vapaaehtoisuus sisältää itsetutkistelua, jotta tietää mitä itse haluaa tehdä. Kokeilemalla erilaisia asioita on mahdollisuus oppia uusia puolia myös itsestään. (Martela 2015, 50,77–78, 84–87; Deci & Ryan 2008, 16–17.)

Neljä autonomian keskeistä osaa liittyvät tehtäviin, aikaan, menetelmiin ja tiimiin. Toisin sanoen ihmiset tarvitsevat autonomiaa siihen mitä he tekevät, koska sen tekevät, kenen kanssa he sen tekevät ja kuinka sen tekevät. (Pink 2009, 207.) Autonomian tukeminen, esimerkiksi työpaikalla, edesauttaa yksilön sisäisten psykologisten tarpeiden tyydyttämistä (Baard, Deci & Ryan 2004, 2049, 2055).

### **2.3.2 Kyvykkyys**

Kyvykkyys liittyy osaamiseen, aikaansaamiseen ja oppimiseen, sekä siihen että uskoo itseensä. Osaaminen ja omien taitojen kehittäminen motivoivat ihmistä entisestään. (Martela 2015, 51, 95.) Kyvykkyys lisääntyy, kun ihminen on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa sekä tutkimalla, oppimalla ja mukautumalla siihen. Biologinen kyvykkyuden tavoite on ensisijaisesti selviytyä, kun taas kokemusperäinen tavoite on tehokkaasta toiminnasta johtuva kyvykkyuden tunteminen. Toisin sanoen kyvykkyyteen liittyvä palkkio on sisäinen tunne kyvykkyydestä, joka on vaikuttavan toiminnan tulosta. Tosin palkitseva tunne syntyy vain silloin, kun yksilö pyrkii jatkuvasti venyttämään omia kykyjään. Uuden taidon oppimisesta tulee jossain vaiheessa rutiini, jolloin se ei enää tuota samanlaisia tunteita, kuin harjoittelun alkupuolella. Kyvykkyuden tarve johdattaa ihmiset etsimään ja voittamaan haasteita, jotka ovat optimaalisia heidän kyvyilleen. Kun yksilö on vuorovaikutuksessa haastavien ärsykkeiden ja virikkeiden kanssa, johtaa se uuden kyvyn hankintaan. (Deci & Ryan 1985, 27–28.)

Asettamalla tavoitteita edistää se samalla myös sisäistä motivaatiota, sillä se vaikuttaa käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Oikein asetetuilla tavoitteilla pystytään edistämään suorituksen tasoa eri ympäristöissä. (Elliot ym. 2004, 373.) Päämäärän, unelman tai haaveen toteutukseen liittyy usein yritystä. Jos tavoite on asetettu omasta toimesta ja sen ollessa realistinen, motivoi se yrittämään enemmän päämäärän saavuttamiseksi.

Tämän luvun alussa esitetty flow-teoria toimii myös kyvykkyuden yhteydessä. Jotta flow-tilaan pääseminen on mahdollista, on haasteen oltava optimaalinen suorittajalleen. Tällä tarkoitetaan tehtävän tasoa. Liian helppo tehtävä ei tarjoa tarpeeksi haastetta, kun taas liian vaikea tehtävä, joka ei ole yksilölle realistista saavuttaa, ei mahdollista flow-tilan syntyä.

Keppiä ja porkkanaa parempi motivaattori on sitoutuneisuus. Työpaikalla sääntöjen noudattaminen ja suostuvaisuus toimivat kuitenkin suurempina voimina, verrattuna sitoutuneisuuteen. Halu kehittyä jossain, jolla on väliä, liittyy ihmisen taitoihin. Taidot ja kyvykkyys voivat näkyä flowna yksittäisissä tehtävissä. Kyvykkyyden tavoittelu voidaan nähdä ajattelutapana. Se mihin ihmiset uskovat, vaikuttaa siihen mitä ihmiset saavuttavat. Tavoitteeseen pääseminen voi olla myös kärsimystä. Usein päämäärään pääseminen vaatii ponnisteluja ja uhrauksia. Omistaakseen aikaa jollekin on nähtävä vaivaa sen eteen. Autonomiset ihmiset, jotka työskentelevät kohti kyvykkyyttä, suorittavat tehtäviään korkeatasoisesti. He, jotka toimivat jonkin suuremman eteen, saavuttavat enemmän. (Pink 2009, 133, 207–208.)

### **2.3.3 Yhteenkuuluvuus**

Koska ihminen on sosiaalinen olento, kokemus omasta elämästä on yhteydessä myös toisiin ihmisiin. Läheisyydellä eli yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee tuntevansa yhteyden muihin ihmisiin molemminpuolisen välittämisen kautta. Yhteenkuuluvuuden tunteen lisäksi hyväntekemisen tunne on tärkeä. Se, että tuntee voivansa vaikuttaa muiden elämään myönteisesti, lisää oman elämän merkitystä positiivisessa suhteessa. (Martela 2015, 52–53.)

Yhteenkuuluvuuden tunteella on tutkittu olevan voimakkaita vaikutuksia tunteisiin pohjautuviin tekoihin, käyttäytymismalleihin sekä motivaatioon. Ihmisellä on vahva tarve kuulua johonkin. Yhteenkuuluvuuden tarpeeseen liittyy tarve olla vuorovaikutuksessa mielekkäällä tavalla ihmisten kanssa. Kanssakäyminen sisältää huolenpitoa liittyen toisen hyvinvointiin. Mikäli vuorovaikutuksessa olevista henkilöistä toinen osapuoli vaihtuu jatkuvasti, koetaan tämän vaikuttavan tyytyväisyyteen alentavasti, kuin vastaavasti se, että vuorovaikutuksessa olevat henkilöt pysyvät samana pidemmän aikaa ja tapaavat tietyin väliajoin toisiaan. Hyväksyntä on edellytys sosiaalisten siteiden muodostukseen ja ylläpitoon. Jo aikojen saatossa ihmiset ovat muodostaneet ryhmiä selvitäkseen hengissä. Sosiaaliset siteet olivat tärkeitä hyötyjä itsensä puolustamisessa tai resurssien suojelemisessa ulkoisia uhkia vastaan. Evoluution kehitykseen liittyen voidaan todeta, että sisäiset mekanismit ohjaavat yksilöitä sosiaalisiin ryhmiin ja pitkäikäisiin suhteisiin. Yhteenkuuluvuuden tarpeen tulisi stimuloida toimintaa päämäärää kohti. Ihmissuhteiden on tutkittu muodostuvan melko luonnollisesti ja ihmiset investoivat aikaa sekä panostusta pitääkseen niitä yllä. Ulkoiset uhat yleensä edistävät vahvan siteen syntymistä. Yleisesti sosiaalisten siteiden

muodostaminen assosioituu positiivisiin tunteisiin. On tutkittu, että ihmiset, joilla ei ole riittävää tukiverkostoa, kokevat enemmän stressiä elämässään. Yhteenkuuluvuuden tunteen puutos aiheuttaa henkisiä ja fyysisiä sairauksia sekä käyttäytymiseen liittyviä ongelmia. (Baumeister & Leary 1995, 502–521.)

Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne tulee sitoutumisesta tiettyyn ryhmään, jolla on samanlainen päämäärä. Tämä voi olla esimerkiksi tiimi, jossa työskentelee. Ympäristön ilmapiiri voi joko edistää tai ehkäistä itseohjautuvuuden syntymistä. Mikäli ympäristö edesauttaa kyvykkyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tunteita, lisääntyy yksilön sisäinen motivaatio toimia. Tällöin työssä viihtyminen sekä siihen panostaminen lisääntyy. (Liukkonen ym. 2006, 89–91.) Toisin sanoen työntekijät, jotka tuntevat olevansa osa tiimiä sekä voivansa ilmaista henkilökohtaisia huolenaiheitaan ja onnistumistaan vapaasti, saavat yhteenkuuluvuuden tarpeensa tyydytettyä paremmin kuin työntekijät, jotka tuntevat olonsa yksinäiseksi, eivätkä saa sosiaalista tukea ympäristöstä.

## 2.4 Yhteenveto

Tässä alaluvussa kerrataan teoreettisen viitekehyksen keskeiset käsitteet ja esitellään niiden vaikutus toisiinsa.

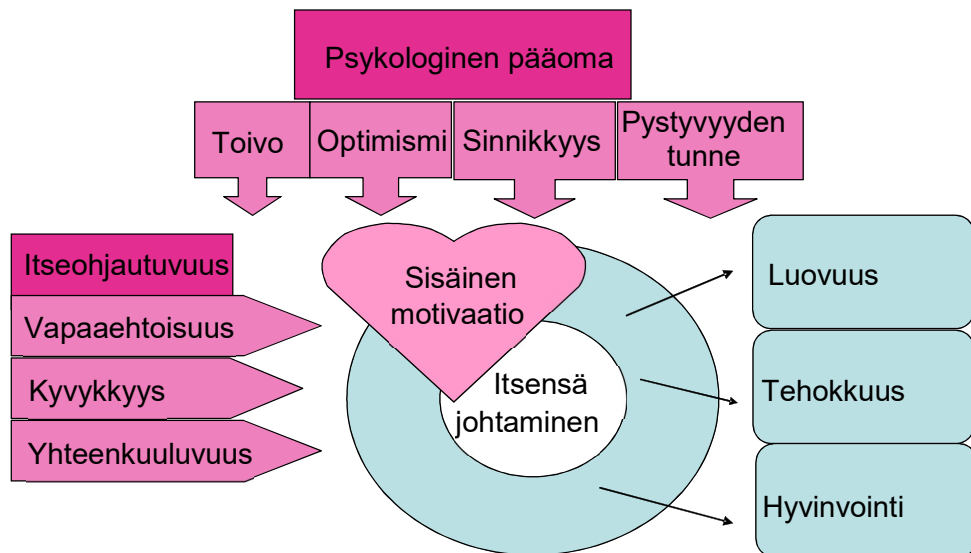
**Itsensä johtaminen** on itseen kohdistuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jonka kautta yksilö reflektoi kehoa, mieltä, tunteita ja arvojaan. Se on jatkuvaa toimintaa, jonka avulla ihminen pyrkii parantamaan omaa hyvinvointiaan. Tavoitteiden asetanta, ajanhallinta, stressin hallinta voivat toimia erilaisina keinona, joiden avulla yksilöt voivat johtaa itseään tehokkaammin. Itsensä johtamisen kautta ihmiset saavuttavat itseohjautuvuuden sekä tarpeellisen motivaation toimintaa varten. Itsensä johtamistaito nähdään vuorovaikutteisena prosessina, jossa yksilö navigoi, motivoi ja johtaa itseään kohti haluttua päämäärää (Neck & Manz 2007, 4-5). Itsensä johtamisstrategiat voidaan kohdistaa käyttäytymiseen, luonnollisiin palkitsemisstrategioihin tai mielen hallintaan.

**Itseohjautuvuudella** tarkoitetaan yksilön kykyä toimia proaktiivisesti ja aktiivisesti suorittaa eri toimia haluttua päämäärää kohti. Kun yksilö kokee autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta, mahdollistaa se toimimisen omista lähtökohdista ja tällöin itse tekeminen koetaan mielekkäänä.

**Sisäinen motivaatio** syntyy, kun tekeminen on itsestään lähtöistä ja ihmisellä on mahdollisuus toimia itseohjautuvasti. Sisäisessä motivaatiossa positiivinen kokemus syntyy itse tehtävästä ja prosessista.

**Psykologinen pääoma** muodostuu toivosta, optimismista, sinnikkyydestä ja pystyvyyden tunteesta. Näiden voimavarojen avulla yksilö voi edistää omaa hyvinvointia.

Edellä avatut käsitteet tukevat toisiaan itsensä johtamisen prosessissa ja vaikuttavat osaltaan onnistuneeseen itsensä johtamiseen. Itsensä johtaminen voidaan nähdä laajempänä käsitteenä, joka pitää sisällään kokonaisvaltaisemman näkemyksen, ottaen huomioon myös fyysisen puolen. Itseohjautuvuuden käsite taas keskittyy enemmän ihmisen aktiiviseen toimintaan, jolla yksilö pyrkii toimimaan proaktiivisesti ja hyödyntämään kykyjä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Voidaan kuitenkin todeta, että itsensä johtamiseen liittyy monia palasia, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Alla olevaan kuvioon (2) on koottu itsensä johtamisen palaset, jotka käsittävät tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.



Kuvio 2. Psykologinen pääoma, sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus itsensä johtamisen työkaluina.

Itsensä johtaminen voidaan kuvata prosessiksi, jossa vaikutetaan itseen (Neck & Manz 2007, 5). Oman elämän hallinta auttaa yksilöä innostumaan sekä kanavoimaan voimavaroja kohti haluttua lopputulosta. Itsereflektion avulla on helpompi suunnitella ja toteuttaa asioita, joita itse haluaa tehdä. (Kanerva & Likki 2014, 54.) Psykologisella pääomalla, sisäisellä motivaatiolla sekä itseohjautuvuudella on vaikutusta yksilön menestymiseen elämässä. Niin ollen ne liittyvät kaikki menestyksekkääseen itsensä johtamiseen. Psykologinen pääoma voidaan nähdä yksilön henkisinä resursseina siihen, miten hän suhtautuu ympäristöönsä. Koska psykologisen pääoman osa-alueet eivät ole synnynnäisiä piirteitä,



voidaan niitä kehittää itsensä johtamisen avulla (Heikkilä ym. 2013, 35). Olemalla toiveikas, sinnikäs, optimistinen sekä luottamalla kykyihinsä, on vaikutusta siihen, kuinka ihminen pystyy saavuttamaan autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeet elämässään. Niiden avulla itsensä johtaminen helpottuu ja toiminnasta tulee tehokkaampaa, luovempaa sekä yksilön hyvinvointi kasvaa.

Kun ihmiset eivät ole tunteidensa vietävissä, etsivät he kiinnostavia asioita ja tilanteita, joissa tarvitaan luovuutta ja kekseliäisyyttä. Kun he löytävät optimaalisen haasteen, pyrkivät he sisukkaasti ja päämäärätietoisesti saavuttamaan toivotun tuloksen. Kyvykkyyden ja itseohjautuvuuden tarve pitää ihmiset sitoutuneina etsimään ja valloittamaan optimaalisia haasteita. (Deci & Ryan 1985, 32–33.) Tunnistamalla tunteet, ajatukset, mielikuvat ja pyrkimykset, on yksilön mahdollista ymmärtää mielenliikkeiden yhteys omaan toimintaan ja käyttäytymiseen. Tällöin onnistuneiden vuorovaikutussuhteiden luominen helpottuu sekä voi joustavammin suhtautua haastaviin elämäntilanteisiin. Toiminnan säätely tapahtuu harkitummin ja tietoisemmin itsetuntemuksen lisääntymisen myötä. (Salmimies 2008, 216.)

### 3 Tulevaisuuden työ

Muutokset työelämässä ovat tulleet jäädäkseen. Vaikuttavat megatrendit ovat osaltaan vaikuttaneet työn muutokseen ja tuoneet siihen uusia piirteitä, esimerkiksi teknologian muodossa. Kun työn sisältö muuttuu, tarvitaan myös uutta osaamista, jotta työtä voidaan suorittaa tehokkaasti. Toisaalta on myös huomioitava ihmisten erilaiset tarpeet työmaailmassa. Toisilla voi olla korkea tarve osaamisen kehittämiseksi, kun taas toisille riittää perustyö, joka turvaa talouden ja tuo sitä kautta tyydytystä ja hyvinvointia elämään.

Työllä on ollut jo aikojen alusta merkitystä ihmisen elämässä. Työelämässä tavataan ystäviä, innostutaan ja tunnetaan luovuutta sekä innovatiivisuutta. Työllä on merkitystä yksilöille, läheisille sekä jopa yhteisöille ja yhteiskunnalle, jossa elämme. Toisaalta on myös huomioitava se, että työllä voi olla erilaisia merkityksiä sen tekijälle. Hotelli- ja ravintolalalla työssä palvelutaitojen merkitys ja halu tehdä työtä asiakkaiden kanssa on yksi syy, miksi alalla tehdään töitä. Palkkataso ja työajat eivät useasti ole työnteon ensisijainen motiivi. Moni esimiesasemassa oleva on noussut asemaansa aloittaen työt vastaanottovirkailijasta, ja siten osoittanut kiinnostuksensa alaan ja sitä kautta päässyt etenemään työssään. Aikaisemmin vastaanottopäälliköt tekivät enemmän taustatyötä, mutta taloudellisen tilanteen kiristyessä, myös heille lisättiin suoritettavia vuoroja muiden töiden ohien.

Työn merkitys majoituslalla saattaa kuitenkin vaihdella ihmisestä riippuen. Toiselle työ on henkilökohtaisen oppimisen ja kasvun mahdollistaja, kun taas toinen tekee työtä taloudellisen elannon varmistamiseksi. Se voi myös olla mahdollisuus ilmaista omaa osaamista sekä kykyjä, tai se voi olla väline, jonka avulla täytetään sosiaaliset ja taloudelliset odotukset. Ihminen voi kokea kaikki yllä olevista asioista tärkeäksi työssään. Joka tapauksessa työn merkitys rakentuu pikkuhiljaa ihmisen mielessä ja siihen vaikuttaa interaktiivisesti henkilökohtaiset sekä sosiaaliset olosuhteet. Työn merkitys voidaan jakaa kahteen kategoriaan: sosiaaliseen työn merkitykseen sekä henkilökohtaiseen työn merkitykseen. Kun työn tärkein merkitys on täyttää sosiaaliset ja taloudelliset odotukset, puhutaan työn sosiaalisesta merkityksestä. Tällöin esimerkiksi perheen odotukset tai oman yhteisön odotukset vaikuttavat työn merkitykseen. Kun yksilöllä ei ole vaihtoehtoja työn suhteen eikä hänellä ole selkeää kuvaa omista mielenkiinnon kohteista, silloin sosiaaliset odotukset työstä vaikuttavat työn valintoihin ja sen merkitykseen. Kun työ nähdään keinona tyydyttää henkilökohtaiset toiveet ja intressit, puhutaan työn henkilökohtaisesta merkityksestä. Kun yksilöllä on monta uravaihtoehtoa sekä heillä on selkeä tieto omista kiinnostuksen kohteista, tehdään päätökset henkilökohtaisiin taipumuksiin perustuen. Yksilö voi kokea molempia kategorioita elämänsä aikana työn merkityksestä. Työn tekeminen voidaan kokea luonnollisena osana elämää. Työn teon tarve elämässä voidaan kokea sosiaalisten normien

kautta, sillä yleensä toimettomuutta ei arvosteta sosiaalisesti. Työn merkitykseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa valinnanmahdollisuus sekä tietoisuus omista mielenkiinnon kohteista. Työpaikkojen saatavuus ja toisaalta myös yksilön henkilökohtainen vapaus valita työnsä vaikuttaa siihen, kuinka työ koetaan. Valinnanmahdollisuuden ollessa pieni voi se johtua esimerkiksi työpaikkojen niukkuudesta lamasta johtuen. (Anuradha, Srinivas, Singhal & Ramnarayan 2014, 7-13.)

Suomalaisen ”Työolojen kolme vuosikymmentä” -raportin (Lehto & Sutela 2008, 19) mukaan tärkeänä elämänalueena työtä pitävät peruskoulutuksen saaneet henkilöt, jotka työskentelevät esimerkiksi teollisessa, tuotannollisessa tai palvelutyössä. Korkeammin koulutettujen henkilöiden työkeskeisyys on vähentynyt, vaikka toisaalta he ovat kuitenkin omistautuneita työlleen. Tämä voi johtua siitä, että materialistiset resurssit eivät ole esteenä korkeakoulutettujen autonomisuuden harjoittamisessa, kun taas matalapalkkaisilla työn merkitys saattaa korostua juuri taloudellisten resurssien johdosta. Sosiaalisilla suhteilla on tutkittu olevan vaikutusta työssä viihtyvyyteen. 71% naisista ja 64% miehistä kokivat, että suhteet työtovereihin lisäävät viihtymistä työssä. (Lehto & Sutela 2008, 77, 191.) Tämä kertoo siitä, että yhteenkuuluvuudella on merkitystä ihmisille, ja se voi toimia itseohjautuvuutta lisäävänä tekijänä. Tirkkosen (2014, 79) mukaan nykypäivän työmaailmassa yksilölle on tärkeää työn merkityksellisyys, oman identiteetin rakentaminen sekä toiminnan vapaus. Motivaatiotekijöiden sekä onnistumisen kokemuksien kautta yksilö tuntee olevansa arvokas sekä kuuluvansa johonkin.

Majoitusalan esimiesten työhön vaikuttavat mahdolliset kuormittavat tekijät, kuten esimerkiksi tiukat aikarajat ja ihmisten johtamiseen liittyvät asiat. Henkilöstön toiveet ja johdon vaatimukset saattavat lisätä esimiehen kuormitusta, niiden ollessa ristiriidassa keskenään. Esimiestyö majoitusosalalla pitää sisällään mm. päivittäisen työnteon rutiinien onnistumisen varmistamista, suunnittelutyötä, asioiden selvittämistä sekä ihmisten johtamista. Esimiestyössä pääsee usein itse vaikuttamaan työhönsä, sen suunnitteluun, päätöksien tekoon ja omaan työaikaan. Tunne oman työn hallinnasta lisää esimiehen hyvinvointia työssä. Koska hotellitoiminta tapahtuu ympärivuorokautisesti, asettaa se kuitenkin omat haasteensa esimiehelle. Poikkeavat tapahtumat, kuten äkilliset sairastumiset tai vaaratilanteet, vaativat esimieheltä nopeaa reagointikykyä ja tilanteen haltuun ottamista. Esimiehen on oltava saavutettavissa mihin vuorokauden aikaan tahansa.

Tapa, jolla ihmiset näkevät itsensä, vaikuttaa siihen, kuinka he kokevat työnsä ja elämänsä. Itseluottamuksella ja yleisellä pystyvyydellä on vaikutusta omaa itseä arvioitaessa. Toisin sanoen yksilöt, jotka kokevat itsensä arvokkaaksi ja kyvykkääksi selviytymään elämän vaatimuksista, tuovat positiivisen raamin kohtaamiinsa tilanteisiin. Ihmiset, joilla on

positiivinen itsearviointikyky, ovat tyytyväisempiä työhönsä. Ei pelkästään siksi, että he ovat onnellisempia ja omaavat enemmän kontrollin tunnetta, vaan myös siksi että he näkevät työssään monipuolisuutta, haastetta ja sisäistä arvoa. Ihmiset, jotka tuntevat olevansa itse arvokkaita, näkevät myös työnsä arvokkaana. (Judge ym. 1998, 30–31.)

### 3.1 Työn muutokset

Elämme muutoksen aikaa, jossa tapahtuu nopeita teknologisia, poliittisia, taloudellisia ja sosiaalisia siirtoja. Teknologian kehitys on jo nähtävissä elämämme eri osa-alueilla kuten liikkumisessa, työssä, koulutuksessa, terveydessä, ihmissuhteissa ja viihteessä. Teknologia kehittyy jatkuvasti ja ihmiset ovat alkaneet omaksua uudet laitteet yhä nopeammin. (Hiltunen 2012, 87.) Teknologiset ja sosiaaliset muutokset tapahtuvat nopeasti nykypäivässä, joten päätöksenteon ja hyvien valintojen tueksi tarvitaan tulevaisuuden ennakointia sekä kaukokatseisuutta (Cornish 2004, 211). Vaikka tulevaisuutta on vaikea ennustaa, on keinoja, joiden avulla pystytään katsomaan mahdollista suuntaa siitä, mihin maailma on menossa. Tulevaisuutta voidaan ennakoida esimerkiksi megatrendien, trendien, skenaarioiden ja heikkojen signaalien avulla. Megatrendit ovat pitkäkestoisia ja näkyviä nykyhetkessä. Pitkäkestoisuutensa vuoksi voidaan ajatella, että niillä on myös vaikutusta tulevaisuudessa. Megatrendit voidaan nähdä muutoksina, jotka sisältävät eri trendejä. Trendit voivat siis antaa suuntaa tulevaisuuden eri suuntauksista. Heikkojen signaalien avulla voidaan havainnoida trendejä. (Hiltunen 2012, 76–79, 95.)

Heikot signaalit ovat yksi tapa ennakoida tulevaa. Heikko signaali voi olla yksittäinen ilmiö, joka ei välttämättä tunnu tapahtumahetkellä tärkeältä. Ajansaatossa sillä on kuitenkin tulevaisuuden kannalta tärkeä merkitys. Heikko signaali voidaan tulkita sysäyksenä, joka muuttaa tapahtumien kulkua merkittävään suuntaan. (Rubin 2002, 894.) Heikkoja signaaleja voidaan hyödyntää yksilön muutosvalmiudessa. Kehittämällä omaa herkkyyttä sekä tietoisuutta, on helpompi ennakoida tilanteita. Oppimalla lukemaan heikkoja signaaleja ympäristöstä sekä itsestään, on helpompi ohjata itseään kohti muutosta. (Sydänmaalakka 2006, 75.)

Grattonin (2011, 27–33, 38–41) mukaan tulevaisuudessa vaikuttaa viisi muutoksen voimaa, jotka ovat teknologia, globalisaatio, väestö- ja ikärakenne, yhteisö sekä energiavarat. Teknologialla on jo nyt suuri vaikutus taloudelliseen kasvuun. Voidaan olettaa, että myös tulevaisuudessa teknologiset muutokset muokkaavat jokapäiväistä työtä sekä tapaa kommunikoida. Koska teknologiset muutokset tapahtuvat vuorovaikutuksessa ihmisten, organisaatioiden, kulttuurien sekä ympäristön kanssa, vaikuttavat ne sitä kautta koko sivilisaation kehitykseen. Teknologian kehityksen myötä mm. globaali tietoisuus lisääntyy,

kun biljoonat ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa eri puolilla maailmaa. Tämän kehityksen myötä palvelut, sovellukset ja resurssit ovat läsnä kaikkialla ja sosiaalinen osallistuminen kasvaa. Tieto digitalisoituu kaikkien saataville. Kehityksen myötä suur-yritykset ja samalla mikro-yrittäjät lisääntyvät, jolloin kompleksisuus työelämässä kasvaa. Virtuaalinen maailma ja sen myötä virtuaaliset avatarit ilmaantuvat toimimaan osana työelämää. Samanlaisesti kognitiiviset apulaiset yhdistävät tietoa työntekijöiden tueksi, jotta he pystyvät järjestämään taitonsa ja tekemisensä järkevästi. Muutosilmiöt väestö- ja ikärakennekehityksessä näkyvät sukupolvi Y:n merkityksen kasvuna työelämässä, keski-ikäisen kasvuna ja köyhän ikääntyvän väestön määrällisenä kasvuna. Muuttaminen työn tai paremman koulutuksen perässä yleistyy entisestään. Ihmiskunta on muuttunut menneisyydessä ja tulee muuttumaan myös tulevaisuudessa, vaikka perustarpeet pysyvät samana. Individualismin myötä ihmiset pohtivat entistä enemmän asioita, jotka ovat tärkeitä ja kuinka he haluavat rakentaa elämänsä.

Tulevaisuuden työn luonne voidaan nähdä alati muokkaantuvana megatrendien muuttumisen myötä. Teknologian integroitua arkeen, digitalisaation mahdollistaessa virtuaaliset verkostot, eliniän pidentyessä ja hyvinvoinnin korostuessa myös työelämä muuttuu (Sitra 2014). Kun katsotaan historiaan, työnteko on muuttunut maanviljelijästä, tehdastyöntekijän kautta informaatiotyöläiseksi. Työn luonne on myös muuttunut. Yhden elinikäisen työsuhteen sijaan, työntekijällä on jo nyt monia työnantajia elämänsä aikana. Myös pätkätyöt, osa-aikatyöt ja projektiluontoiset työt ovat lisääntyneet.

Työhön liittyvistä trendeistä erityisesti huomionarvoista on se, että vakaa työ murenee. Pitkien työurien sijaan on ennakoitavissa trendien vaikutuksesta johtuen, että työn luonteesta tulee hetkellisempää, monipuolisempaa ja luovampaa. Yhä useampi työntekijä siirtyy tekemään työtä moniin eri paikkoihin ja työn ansio muodostuu eri lähteistä.

Moniansio-, osa-aika- ja yrittäjätyö tulevat lisääntymään tulevaisuudessa. Palveluammatit tulevat digitalisoitumaan ja ihmistyö korvautuu osaksi ohjelmistoilla ja roboteilla. Työaika lyhenee osa-aikatyön, yrittäjyyden ja osa-ajaeläkkeen johdosta. Vastaavasti työurat pitelevät eliniän pidentyessä ja työolojen parantuessa. Vaikka tulevaisuudessa työn fyysinen kuormitus vähenee, on vaarana, että henkinen kuormitus kasvaa. Oikea osaaminen, koulutusmahdollisuudet ja esimiestyö ovat olennaisia kuormituksen välttämiseksi. (Sitra 2014; Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 98–102.) Tällöin on tärkeää tarjota koulutusta oman työn hallintaan ja sitä myötä myös itsensä johtamiseen.

Toisaalta vakaan työn murtuessa, voi se tarjota työntekijöille yksilöllisempää tapaa järjestää työnteko itselleen sopivaksi elämäntilanteesta riippuen. Yritykset voivat tarjota ihmis-

ten tarpeisiin sopivia ratkaisuja, jotka voivat liittyä työajan pituuteen ja ajoittumiseen, työtehtävien laajuuteen ja vastuuseen sekä yksilön kehittymiseen (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012,13). Majoituslalla erilaisten työsuhteiden tarjoaminen voitaisiin nähdä mahdollisuutena, toiminnan ollessa ympärivuorokautista. Esiemiessopimukset voisivat myös tarjota yksilölle sopivia ratkaisuja, jolloin työstä voitaisiin muokata merkityksellisempää eri yksilöille.

Trendinä digitaaliteknologian kehitys voidaan nähdä vaikuttavan moneen asiaan. Sitä voidaan verrata yleiskäyttöiseen teknologiaan, kuten esimerkiksi sähkseen. Organisatoriset, sosiaaliset ja institutionaaliset innovaatiot ovat syntyneet aikoinaan sähkösen ympärille, joten on mahdollista, että digitaaliteknologian kehitys tulee vaikuttamaan vielä suuresti. Tieto- ja viestintäteknologia eli ICT yhdessä globalisaation kanssa avaa mahdollisuudet toimia yrittäjänä maailmanlaajuisesti missä tahansa, verkon välityksellä. Digitaaliteknologian osaajille on myös tällä hetkellä paljon kysyntää. (Lehti ym. 2012, 8-11.) Omien taitojen kehittämiseksi olennaiseksi osa-alueeksi muodostuu tulevaisuudessa tietotekniikan taidot.

Bughin, Byers ja Chui (2011) ovat selvittäneet McKinseyn yritysjohtajakyselyn avulla ICT:n vaikutuksia mahdollisiin organisaatorajojen muutoksiin 3-5 vuoden aikana. Yksilöön vaikuttavia muutoksia tutkimuksessa oli mm. työryhmien itseorganisoituminen 32%, yrityksen hierarkian kutistuminen 27%, sisäisen markkinan hyödyntäminen uusissa ideoissa ja taitojen hankinnassa 18% ja työntekijöiden valinnanmahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön 12%.

Majoituslalla tieto- ja viestintäteknologia tuo parhaillaan kustannussäästöjä tekemiseen, mutta samalla mahdollistaa esimiesten ja työntekijöiden kehittymisen työtehtävissään. Lisäämällä autonomiaa ja vuorovaikutusta tiimeissä, mahdollistaa se luovuuden ja innostuksen kehittämisen.

Digitaalisen kehityksen myötä on yhä useampi palvelutyö digitalisoitavissa. Palveluprosessien tehostaminen ICT:n avulla tulee myös näkymään niissä töissä, jotka sisältävät henkilökohtaista palvelua. Muun muassa majoitus- ja ravitsemustoiminnan sekä matkailun alalla digitalisoituminen tulee leikkaamaan työpaikkoja tulevaisuudessa. (Lehti ym. 2012, 98–101.) Toisaalta työn sisällön muuttuminen automatisoinnin lisääntyessä mahdollistaa työn kehittämisen niin, että palvelulle jää enemmän aikaa, kun tietyt rutiininomaiset työt, esimerkiksi asiakkaiden sisäänkirjautuminen hotelliin voidaan automatisoida. Esiemiesten työntekijöille tämä tarkoittaa omien tietoteknillisten taitojen ylläpitämistä ja jatkuvassa muutoksessa työskentelyä, kun uutta tekniikkaa otetaan käyttöön hotelleissa.

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat organisaatioon ja ihmisiin (Ruohotie 2002, 28–29). Esimerkiksi hotellimaailmassa teknologian kehitys on mahdollistanut työn teon etänä. Esimiehet voivat tehdä työvuorolistoja tai päästä varausjärjestelmään käsiksi omalta kannettavalta päätelaitteeltaan, jolloin työtä voidaan tehdä mistä vain, milloin vain. Perinteinen työaika, -paikka ja -tapa ovat muutoksessa, kun ympäristö muuttuu. Maailman muuttuessa on myös ihmismielen muutettava käytöstään sille suosiolliseen suuntaan. Jotta yksilö pysyy jatkuvassa muutoksen virrassa mukana, on hänen keskityttävä omaan elämänhallintaan ja kommunikointitaitoihin. Muutosten kääntäminen omaksi eduksi edesauttaa niin yksilöä kuin yritystä. Organisaatiotasolla työvoiman muutokset voivat vaatia työympäristön muutoksia tietyissä organisaatioissa tulevaisuudessa. Kun ylhäältä alas johdettavat organisaatiot muuttuvat jaettuun johtajuuteen, vaatii se muutosta mindsetissa, vuorovaikutussuhteissa sekä organisaatorakenteissa. Muuttuvassa ympäristössä työntekijöiltä vaaditaan enemmän vastuunottoa, sekä vaivannäköä parantaa omaa yksilöllistä suoritustaan, kuten esimerkiksi hyödyntämällä itsensä johtamisstrategioita. (Norris 2008, 43–61.) Vaikka työ muuttuu jatkuvasti ja trendit ovat osaltaan sovellettavissa myös hotellimaailmaan, on kuitenkin todettava, että ainakaan radikaalit työn muutokset eivät välttämättä koske palvelutyötä, joka tähtää asiakkaiden välittömiin hyvinvointituntemuksiin, sillä tällöin työ vaatii fyysisistä läsnäoloa (Alasoini ym. 2012, 20).

### **3.2 Työtaidot**

Nopeasti muuttuvassa globaalissa taloustilanteessa tarjoutuu epätavallisia mahdollisuuksia niille, joilla on hyvä ennakkointitaito sekä tulevaisuusorientoitunut asenne (Cornish 2004, 212). Yksilön motivaatioon vaikuttaa se, onko painopiste elämässä menneisyys, nykyisyys vai tulevaisuus. Ajattelu voi olla kiinni nykyhetkessä, jolloin tulevaisuus näyttäytyy utuisena, ehkä jopa pelottavana epätietoisena alueena yksilön elämässä. Myös yksilön suhtautuminen elämään, jossa ”tulevaisuutta ei voi muuttaa eikä siihen voi vaikuttaa”, saattaa vaikuttaa siihen, että on helpompi elää nykyhetkessä. Ihmisellä voi olla myös tulevaisuuskeskeinen aikaorientaatio. Tällöin on helpompi ennakoida tulevaisuutta ja suunnata kohti tulevaisuuden tavoitteita. Kun tietää mitä tulevaisuudeltaan haluaa, on myös helpompi suunnata energiaa ja tekemistään tavoitteitaan kohti päämäärätietoisemmin. (Salmimies 2008, 86.) Nykyhetkessä on helpompi tehdä päätöksiä, kun tiedostetaan niiden vaikutukset pitkällä aikavälillä. Tarkastelemalla tulevaisuuden mahdollisuuksia, auttaa se varautumaan muutoksiin ja suuntaamaan toiminnan kehityksen itselle hyödylliseen suuntaan. (Hietanen, Heinonen, Kahilainen, Kiiskilä, Tapio & Wilenius 2002, 408; Aaltonen & Wilenius 2002, 67.)

Helposti työllistettävän esimiehen tuntomerkkinä majoituslalla nähdään sellaisten kykyjen kehittäminen, jotka ovat siirrettävissä organisaatiosta toiseen. Tällainen esimies investoi

jatkuvasti aikaansa kouluttautumiseen ja taitojensa kehittämiseen, sitouttaa itseään oma-aloitteisesti oppimisaktiviteetteihin sekä lisäksi vaihtaa työpaikkaa useasti yrityksen ja alan sisällä. (Carbery & Garavan 2003, 651.) Oma osaaminen on työmarkkinoilla asia, joka varmistaa yksilön menestymisen tulevaisuudessa. Työelämän muuttuessa on tärkeää kehittää osaamistaan ja oppia uutta niin, että voi tarjota omia taitojaan menestyksekkäästi eri yrityksille. Tulevaisuusnäkökulma on tärkeä, sillä ennakoimalla työtehtävien muuttumista, voi varautua kehittämään omaa osaamistaan siihen suuntaan, mitä tulevaisuudessa tarvitaan. (Sydänmaanlakka 2006, 229.) Ajatustyöllä ja ideoinnilla on mahdollista arvioida sekä ennakoida markkinoilla tapahtuvia muutoksia (Aaltonen & Wilenius 2002, 78, 88). Välimaan (2014, 94) mukaan yksilö tulee olemaan pääosassa oman osaamisen johtamisessa tulevaisuudessa. Tieto omista vahvuuksista, ydintaidoista sekä kehittämiskohteista on jatkuvasti pidettävänä kirkkaana mielessä. Tulevaisuudessa yksilön kyky johtaa itseään korostuu entisestään ja samalla myös kyky toimia yhteistyössä muiden kanssa. Digitaalisen muistin arvo korostuu osaamisten, referenssien sekä palautteiden tallioimisessa.

Majoituslalalla tulevaisuuden taidot osaltaan muokkautuvat alan muutosten mukana. Ennakointi, esimiehen ymmärrys omista taidoista ja niiden kehittämiskohteista ovat tärkeitä tulevaisuuden majoitusmaailmassa, jotta esimiehet voivat menestyä ja kehittyä työssään.

Yhteiskuntamme on muuttunut teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskunnaksi ja edelleen verkostoyhteiskunnaksi. Niiden myötä muutoksien nopeus ja yllätyksellisyys ovat kasvaneet, kun yhteiskunta on monimutkaistunut entisestään. (Sydänmaanlakka 2014, 18–21.) Tulevaisuusajattelun avulla voidaan ennakoida tulevaisuutta. Ennakointi, kommunikointi sekä innovointi voivat auttaa yksilöä menestymään elämässään. Ottamalla aktiivisesti vastuuta omasta tulevaisuudestaan voi ihminen lisätä merkityksellisyyttä myös työelämässään.

On tutkittu, että vuonna 2020 tulevaisuuden työtaitoja ohjaavat pidentyvät työurat sekä teknologian, tietotekniikan ja kommunikaation kehitys. Myös uudet verkostoitumisen työkalut sekä globalisaatio vaikuttavat tulevaisuuden työtaitoihin. Tulevaisuuden työntekijän on oltava luova, tiimipelaaja, verkostoituja, ongelmanratkaisija, henkisesti joustava ja nopea päätöksentekijä. Hänen on myös osattava työskennellä monikulttuurisessa ympäristössä, ymmärtää dataa ja hyödyntää sitä käytännössä. (Davies, Fidler & Gorbis 2011, 3–5, 12–16.) Muita tärkeitä osaamisalueita tulevaisuudessa ovat hajautetun johtajuuden valmiudet, innovaatio-osaaminen, reflektointikyky, oman osaamisen ja työajan hallinta sekä valmius oman ja muiden terveyden sekä jaksamisen vaalimiseen. Monissa työtehtävissä on tärkeää myös kehittää omaa työtään jatkuvasti. Esimiehet eivät tulevaisuudessa enää



keskity työsuoritusten yksityiskohtaiseen ohjaukseen, vaan painopiste on vuorovaikutteisessa ja valmentavassa roolissa. (Alasoini ym. 2012, 13, 27.)

Jotta työnteko olisi mielekästä vielä vuosienkin päästä, on itsensä johtamisella oman mindsetin luomisessa tärkeä rooli. Jo historia opettaa sen, että työnteon peruselementit ovat muuttuneet vuosikymmenien aikana merkittävästi ja ihmiset ovat joutuneet opettelemaan uusia taitoja selvitäkseen työmarkkinoilla. Jokaisella on jatkossakin vapaus ja vastuu päättää omasta elämästään sekä sen sisällöstä. Se, miten asioita käsittelee ja johtaa itseään työelämässä, on oleellista. Tulevaisuudessa on pystyttävä sietämään jatkuvaa muutosta ja epävarmuutta. Ottamalla vastuun omista asenteista ja tunteista, voi itse vaikuttaa oman mielen hyvinvointiin. Samalla tulee myös huolehtia oman osaamisen kehittämisestä ja ottaa vastuuta omasta urastaan. Koska työurat tulevat pidentymään, on oleellista sovittaa omat voimavarat sekä elämäntilanne yhteen työelämän kanssa.

Syvän osaamisen haasteena on se, että osaaminen voi olla liian kapea-alaista ja joustamattonta. Lisäarvoa voi synnyttää yhdistelemällä syvää osaamista eri aloilta. Lisäämällä omaa erikoisosaamista eri alueilta mahdollistaa se omien taitojen kehittämisen ja sen myötä voi taata oman paikkansa työmarkkinoilla. Omassa elämässä itsensä muokkaaminen (morphing) mahdollistuu, kun antaa itselleen aikaa reflektoida valintoja, joita on tehnyt. Itsensä muokkaaminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää, sillä sen avulla voi tasapainottaa erikoisosaamisen sekä muuttumisen tarpeen, kun asiat muuttuvat. Erilaiset kokeilut tarjoavat tilaisuuksia tutkia mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen uusille aloille. Myös erilaisten ihmisten verkostot voivat auttaa muutoksen ja kehityksen ymmärtämisessä, varsinkin kun on kyse uudesta alasta. Luodakseen arvokkaan ja mielenkiintoisen työelämän on sitouduttava taitojen uusimiseen sekä elämänmittaiseen oppimisen ja kehityksen polkuun. (Gratton 2011, 234–238, 252–253.) Jotta uutta teknologiaa voidaan hyödyntää organisaatioissa, edellyttää se myös työn organisoinnin ja sisällön muokkaamista sekä työssä oppimista (Alasoini ym. 2012, 5).

## 4 Empiirinen tutkimus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia sitä, millaisia käsityksiä majoitusalan esimiehillä on itsensä johtamisesta sekä tulevaisuuden työtaidoista. Tutkimuksen tarkoituksena on saada lisää ymmärrystä itsensä johtamisesta käytännössä ja miten yksilöt kokevat itsensä johtamisen vaikutuksen työelämässä. Majoitusalan esimiesten itseohjautuvuutta tutkittaessa on pohdittava, mitkä tekijät nousevat esimiesten itseohjautuvuuden kokemisessa keskeisiksi. Koska tavoitteena on tutkia ihmisen arkiajattelua ja jäsentää arkipäivän käsityksiä, on tutkimusmenetelmäksi valittu fenomenografinen tutkimussuuntaus (Häkkinen 1996, 5). Fenomenografista tutkimusta avataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Tässä tutkimuksessa kokemusten ja käsitysten kerääminen toteutettiin haastatteluiden avulla. Haastattelemalla tutkittavaa kohdetta pyrittiin ymmärtämään ilmiöön liittyviä merkityksiä mahdollisimman monipuolisesti. Koska itsensä johtaminen on käsitteenä hyvin laaja, pyritään tutkimuksen avulla ymmärtämään käsitteen sisältöä käytännössä. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraavaan kysymykseen:

Millaisia käsityksiä majoitusalan esimiehillä on itsensä johtamisesta ja tulevaisuuden työtaidoista?

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa käytetty fenomenografinen menetelmä. Lisäksi avataan se, miten tutkimukseen valitulta tutkimusjoukolta on kerätty aineisto sekä miten aineisto on käsitelty ja analysoitu. Analyysissä käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Fenomenografinen tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullista tutkimusta tehtäessä on tarkoituksena löytää aineistosta jotakin uutta, uusia jäsennyksiä tai merkityksiä. Menetelmän avulla pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tässä tutkimuksessa halutaan saada kohteesta paljon tietoa, jotta sitä voitaisiin ymmärtää paremmin. Aineiston keruu tapahtuu puolistrukturoidun haastattelun avulla, sillä tällöin se antaa mahdollisuuden haastattelijalle esittää tarpeen vaatiessa lisäkysymyksiä ymmärrystä lisätäkseen tai vaihtaa tarvittaessa kysymysten järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94–97; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16.) Laadulliselle aineistolle ominaista on sen monitasaisuus ja kompleksisuus. Sen vuoksi laadullista menetelmää valittaessa on tärkeää huomioida teoreettiseen viitekehykseen sopusoinnussa oleva metodi. (Alasuutari 2011, 82-84.) Fenomenografisessa suun-

tauksessa tutkitaan sitä, miten ihmiset tulkitsevat ilmiötä siinä maailmassa, joka heitä ympäröi (Säljö 1996, 30). Käsitykset tulevat toisin sanoen tuoreena suoraan yksilön tulkinasta tiettyyn kokemukseen liittyen (Francis 1996, 36).

Fenomenografista tutkimussuuntausta on käytetty paljon kasvatuksellisten ja oppimiseen liittyvien ilmiöiden tutkimukseen. Tutkimussuuntauksen juuret tulevat Ruotsista. Ference Marton tutkimusryhmänsä kanssa tuli tulokseen, että ymmärtääksemme jotain ilmiötä, on ymmärrettävä tapa, jolla ihmiset kokevat maailmaa ja tilanteita, jossa he toimivat. Tämä oli lähtökohtaisesti fenomenografisessa tutkimuksessa olennaista. (Niikko 2003, 10.) Tutkimussuuntaus sopii itsensä johtamiseen liittyvien käsitysten tutkimiseen, koska siinä pyritään ymmärtämään tapaa, kuinka itsensä johtamisen vaikutus koetaan esimiesten omista lähtökohdista ja tavoista tarkastella sitä. Ymmärrys käsiteltävästä aiheesta auttaa tulkitsemaan yksilöiden kokemuksia ja mahdollisesti löytämään uusia merkityksiä, joiden avulla työnteosta tulisi tehokkaampaa, motivoivampaa tai merkityksellisempää. Bowden (1996, 49–52) esittää, että fenomenografista menetelmää voidaankin käyttää monessa tilanteessa, myös oppimisen kentän ulkopuolella. Tutkimusmenetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan selvittää sitä, kuinka ihmiset kokevat jonkin osa-alueen omasta maailmastaan. Sen avulla mahdollistetaan myös yksilöiden tai muiden ihmisten mahdollisuus muuttaa sitä, miten heidän maailmansa toimii.

Ymmärrys siitä, mitkä käsitykset haastateltavilla on tutkittavasta ilmiöstä, mahdollistaa ilmiön paremman ymmärtämisen sekä samalla avartaa tietoisuutta itsensä johtamisen mahdollisuuksista työelämässä. Sitä kautta tutkimus voi toimia ajurina yksilöiden itseohjautuvuuden kehityksessä kuin myös organisaatioiden ymmärrystä lisäävänä tekijänä, jolloin organisaatio pystyy toimimaan mahdollistajana tulevaisuudessa.

Koska tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on ensisijaisesti ymmärtää ja selittää, miten itsensä johtamiseen liittyvät käsitteet kuten itseohjautuvuus ja sen kautta sisäinen motivaatio rakentuvat haastateltavien henkilöiden mielessä kokemusten ja käsitteiden kautta, on tässä tutkimuksessa valittu lähestymistavaksi fenomenografinen tutkimussuuntaus. Kyseisessä tutkimussuuntauksessa tarkastellaan ihmisten käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä ja tavoitteena on ymmärtää, analysoida ja kuvailla ilmiön mahdollisia erilaisia käsityksiä (Huusko & Paloniemi 2006, 163; Metsämuuronen 2006, 108). Toisaalta halutaan myös saada tietoa siitä, mikä on yksittäisten henkilöiden käsitys työn merkityksestä ja tulevaisuuden taitojen tarpeista majoitusalaalla. Fenomenografinen lähestymistapa on valittu tutkimukseen myös sen vuoksi, että siinä hyväksytään ajatus yhteisen todellisuuden olemassaolosta, joka koetaan ja käsitetään yksilöllisesti (Huusko & Paloniemi 2006, 165).

Vaikka tutkimukseen osallistuvien haastateltavien työelämätausta (esimiesvastuullinen, itseään kehittävä henkilö majoitusalaalla) on sama, kokevat he silti tutkittavan ilmiön omasta maailmastaan käsin. Fenomenografiassa ymmärretään, että ihmisten käsitykset samasta asiasta voivat olla erilaisia ja ne saattavat muuttua ajan saatossa. Esimerkiksi ikä, koulutustausta, kokemus ja sukupuoli saattavat vaikuttaa siihen, miten tietty asia käsitetään tai koetaan. (Metsämuuronen 2006, 108.) Fenomenografisessa tutkimuksessa kiinnostus lähtee huomiota herättävästä käsitteestä, joka voidaan ymmärtää monella eri tapaa (Ahonen 1994, 115). Itsensä johtaminen on käsitteenä laaja ja se pitää sisällään erilaisia tulkintoja. Toisaalta jo itseohjautuvuuteen liittyvät termit kuten autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus saavat ihmisissä aikaan erilaisia kokemuksia ja käsityksiä, joten aiheen tutkiminen herätti mielenkiintoni.

Koska fenomenografisen tutkimuksen keskiössä ovat haastateltavien käsitykset itsensä johtamiseen liittyvistä asioista, on tärkeää avata käsitteen ”käsitys” merkitys. Tässä työssä käsitys on ihmisen itselleen rakentama kuva tietystä asiasta. Käsitys voi muuttua ajan kuluessa ja sen varassa ihminen jäsentää mielessään uutta tietoa aiheesta. (Ahonen 1994, 117.) Käsityksellä viitataan ihmisten tapoihin kokea jokin tietty osa todellisuudesta (Sandberg 1996, 129). Ihmisen käsitykset eri asioista ilmenevät heidän kokemuksensa kautta, joten tässä tutkimuksessa kokemusta ja käsitystä ilmiöstä ei ole lähdetty erittelemään. Kokemuksia ja käsityksiä ei välttämättä ole mahdollista kuvailla kokonaisuudessaan, mutta on mahdollista etsiä eroja ihmisen valmiuksissa kokea ilmiö. Toisin sanoen on oltava tietoinen siitä, että on mahdotonta olla tietoinen kaikesta samaan aikaan, samalla tavalla. (Marton 1996, 179.)

Tässä työssä fenomenografisen tutkimuksen prosessi voidaan kuvata seuraavien vaiheiden kautta: teoreettinen perehtyminen, tutkimusongelman määrittely, aineiston hankinta, tulkitseva analyysi ja tulosten kuvaaminen. Prosessi on avattu alla olevassa kuviossa (3).



Kuvio 3 Fenomenografisen tutkimuksen etenemisen vaiheet (mukaillen Ahonen 1994, 148–150; Niikko 2003, 32–40.)

Ensimmäiset askeleet fenomenografisessa tutkimuksessa ovat perehtyneisyys tutkittavaan ilmiöön teoreettisesti ja siihen liittyvien asioiden jäsentäminen. Tutkimuksen prosessi lähti liikkeelle itsensä johtamisesta, joka on aiheena kiehtonut minua jo pitkään. Tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys osoittaa teoreettista perehtyneisyyttä aiheeseen ja se auttaa myös rajaamaan tutkimusongelmaa. Ahosen (1994, 134) mukaan teoreettiset lähtökohdat toimivat ongelmanasettelun pohjana ja ongelma käännetään kysymysmuotoon, jonka perusteella muodostetaan keskeiset haastattelukysymykset. Teoria toimii myös aputyökaluna syväluotaavien kysymysten suunnittelussa. Tässä opinnäytetyössä avataan luvuissa kaksi ja kolme itsensä johtamiseen liittyvää teoriaa itseohjautuvuudesta, psykologisesta pääomasta ja sisäisestä motivaatiosta.

Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen seuraavassa tutkimusvaiheessa suoritettiin aineiston keruu haastattelemalla majoitusalan esimiehiä heidän itsensä johtamisen liittyvistä käsityksistä ja kokemuksista. Aineiston hankinnan toteuttaminen tehtiin tässä tapauksessa puolistrukturoidulla haastattelulla, mutta fenomenografisessa tutkimusmenetelmässä suositetaan myös syvähaastatteluja. Myös havainnointia ja kyselyitä on käytetty fenomenografisessa tutkimuksessa aineiston keruussa.

Teoreettinen perehtyneisyys on edellytys haastatteluiden onnistumiselle, sillä tällöin on mahdollisuus esittää syventäviä kysymyksiä ja siten saada enemmän tietoa käsityksien sisällöistä (Ahonen 1994, 115, 123). Aineiston hankinnan jälkeen aineisto on käsitelty fenomenografista analyysia apuna käyttäen. Aineiston tulkinnan ensimmäisessä vaiheessa perehdytään aineistoon huolellisesti ja etsitään sitä merkityksellisiä ilmaisuja. Toisessa vaiheessa aineistosta luokitellaan erilaiset käsitykset eri merkitysten perusteella ja kolmannessa vaiheessa luokittelut kootaan kategorioiksi. Viimeisessä vaiheessa muodostetut kategoriat ryhmitellään ylempien kategorioiden alle. Prosessi on kaiken kaikkiaan hyvin iteratiivinen, sillä analyysivaiheiden välillä saatetaan palata välillä edelliseen vaiheeseen ja tehdä muutoksia kategorioiden välillä, kun huomataan uusia mahdollisuuksia käsitellä aineistoa. (Ahonen 1994, 115 Niikko 2003, 32-40.) Tulkitsevan analyysin neljä eri vaihetta avataan tarkemmin luvussa 4.3, jossa ne kuvataan tämän tutkimuksen eri vaiheiden kautta. Lopuksi analyysin perusteella saadut tulokset kuvataan ja sulautetaan yhteen viitteen teoriaan.

## **4.2 Kohderyhmä ja aineiston keruu**

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin majoitusliiketoiminnan parissa työskenteleviä keski-johdon henkilöitä, joiden tittleitä olivat vastaanottopäällikkö, hotelli- ja ravintolapäällikkö sekä hotellipäällikkö. Kohderyhmän henkilöt olivat kaikki naisia ja työkokemusta päällikkötasoisista tehtävistä heillä oli neljästä yhteentoista vuoteen. Lisäksi valinta kohdistui sellaisiin henkilöihin, jotka jo aktiivisesti pyrkivät kehittämään omia taitojaan erilaisten koulutuksien kautta. Valintakriteerien perusteella, kohderyhmän koko oli kuusi henkilöä. Koska tässä tutkimuksessa pyritään löytämään syvempää tietoa itsensä johtamisesta, kattavat pieni määrä syväluotaavia haastatteluja enemmän, kuin suuri osallistujamäärä. Tässä laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tekemään yleistyksiä aineiston perusteella, vaan ymmärtämään tutkittavien käsityksiä ja kokemuksia (Eskola & Suoranta 1999, 61) fenomenografisen lähestymistavan (ks. luku 4.1) mukaisesti.

Koska ihmisillä on erilaisia kokemuksia, näyttäytyy ilmiö erilaisena eri ihmisille heitä ympäröivässä maailmassa ja siitä johtuen itsensä johtaminen ilmiönä saa erilaisia ulottuvuuksia (Pramling 1996, 84). Pyrin tarkastelemaan kohderyhmän kokemuksia ja tulkitsemaan niitä tässä tutkimuksessa. Fenomenografisessa tutkimuksessa ei nähdä määrää tai merkityksellisten käsitteiden määrän edustavuutta tärkeänä, vaan kiinnostavuus on löydettyjen merkitysten laadullisessa erilaisuudessa (Ahonen 1994, 128).

Jotta aineisto olisi mahdollisimman rikasta, on haastateltavien valikointikriteerinä käytetty aktiivisen oppimisen polulla olevia esimiehiä. Aktiivisen oppimisen käyttäytyminen liitetään

työssä kehittymiseen, oma-aloitteiseen ja itseohjautuvaan käyttäytymiseen, jossa yksilö parantaa omia taitojaan. Aktiivinen oppiminen viittaa siihen, että yksilö on motivoitunut oppimaan itsenäisesti ja hän tuntee pystyvänsä kontrolloimaan oppimisprosessia. Samalla yksilö tuntee tehokkuutta ja pystyvyyttä. (Bakker, Demerouti & Ten Brummelhuis 2012, 563.) Tänä päivänä muuttuva työympäristö vaatii työntekijöiltä joustavuutta sekä sopeutumiskykyä. Kohderyhmään valikoituneet esimiehet luultavasti omaavat jo käsityksiä siitä, mitä tulevaisuuden työltä voidaan odottaa. Koin tärkeäksi kriteeriksi haastateltavia valittaessa halun itsensä kehittämiseen, sillä uskoin sen lisäävän haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Kolme henkilöä tutkimusjoukosta suoritti alaan liittyvää ylemmän tai alemman ammattikorkeakoulun tutkintoa työn ohessa ja kolme muuta osallistui omalla ajalla tai työajalla erilaisiin esimieskoulutuspäiviin ja verkostotapaamisiin. Esimerkkejä käydyistä itseohjautuvista kouluttautumisista vuoden 2015 aikana olivat Ilmarisen järjestämät koulutukset, Pamin järjestämät pienryhmäesimiesohjaukset, Esimies & Henkilöstö -tapahtuma, Work goes happy-tapahtuma sekä räätälöidyt leadership-kurssit.

Aineiston keruu suoritettiin haastattelemalla. Koska haastattelu on vuorovaikutusta, joka vaatii myös osallistujien välistä vuorovaikutusta, valittiin tutkittavat tekijän omia työelämäverkostoja hyödyntäen. Toisin sanoen kohderyhmässä olevat henkilöt olivat tekijälle entuudestaan tuttuja aikaisemmasta työelämästä, mutta heidän joukossaan ei kuitenkaan ollut läheisiä ystäviä, joka olisi voinut vaikuttaa aineiston sisältöön sitä heikentäen. Aineiston keruu päätettiin suorittaa haastattelemalla, sillä tutkimuksen kohteena ovat yksilöiden henkilökohtaiset kokemukset itsensä johtamiseen liittyen. Itse haastattelutilanteessa koin, että haastateltavien oli helpompi heittäytyä tilanteeseen avoimesti, sillä tietynlainen luottamus oli jo olemassa haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastateltaville annettiin mahdollisuus vaikuttaa haastatteluajankohtaan sekä paikan valintaan. Suurin osa haastatteluista tapahtui rauhallisessa suljetussa tilassa, jolloin häiriötekijöitä ei ollut. Kaksi haastattelusta suoritettiin rauhallisessa kahvila-ympäristössä, kuitenkin niin, ettei haastattelutilanne häiriintynyt keskeytyksistä.

Fenomenografisessa tutkimuksessa on aineiston keruussa huomioitava avoin kysymyksenasettelu, jotta erilaiset käsitykset voivat tulla ilmi aineistosta. Haastattelut alkavat yleensä haastateltavilta pyydetyillä vastauksilla suunniteltuihin kysymyksiin tai annettuun tilanteeseen. Koska ilmiön ymmärtäminen eri tavoilla on relevanttia, on analyysin kannalta oleellista se, millaiset haastateltavan näkemykset asiasta ovat. Yksilöiden tilanteiden tulokintaan vaikuttavat heidän aikaisemmat kokemukset, tiedot ja käsitykset asiasta. Haastattelussa lähdetäänkin liikkeelle siitä, että siinä pyritään kysymysten avulla auttamaan haastateltavia ilmaisemaan omia käsityksiä ja tietoisia rakenteita ilmiöstä. Kysymykset tulisi

olla muodoltaan avoimia, sillä on tärkeää, että haastateltava voi itse päättää mikä on hänelle kaikkein oleellisin kyseiseen aiheeseen liittyen. (Huusko & Paloniemi 2006, 164; Ahonen 1994, 136; Bowden 1996, 57–58.) Koska haastatteluissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita ja aihe voidaan kokea henkilökohtaiseksi, on aineistonkeruun menetelmäksi valittu puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan käyttää myös nimeä teemahaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47). Myös tämän tutkimuksen osalta haastattelut ovat kohdennettu teemoihin, jotka perustuvat teoreettiseen viitekehukseen. Koska ihmisten tulkinnat asioista vaihtelevat, on tutkittavan aiheen kannalta merkityksellistä ymmärtää haastateltavien asioille antamia merkityksiä. Siksi koin, että mahdollistamalla tarkentavien kysymysten teon haastattelutilanteessa, oli minun mahdollista ymmärtää paremmin haastateltavan kokemuksia ja käsityksiä. Myös tutkittavat saattoivat tarkentaa kysymyksiä haastattelutilanteessa, ymmärtääkseen paremmin, mitä kysymys tarkoitti.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastatteluteemat (liite 1) lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jotta he pystyivät tutustumaan aihealueisiin ennakkoon. Haastattelujen teemoiksi valikoitui teoreettisen viitekehksen pohjalta teemat; itsensä johtaminen, sisäinen motivaatio, itseohjautuvuus ja tulevaisuuden työ. Melkein kaikki haastateltavat toivoivat saavansa tietoa haastattelun sisällöstä etukäteen, joten se vuoksi teemapohja lähetettiin kaikille sähköpostitse kaksi vuorokautta ennen haastatteluajankohtaa. Yhtä haastatteluajankohtaa jouduttiin siirtämään kolmella päivällä työkiireiden vuoksi, joten tässä tapauksessa teemat olivat yhdellä haastateltavalla viisi vuorokautta aikaisemmin. Osa haastateltavista ei kuitenkaan ollut ehtinyt tutustua teemoihin etukäteen ja haastattelutilanteeseen lähdettiin ilman ennakkovalmistautumista. Yksi haastateltavista oli valmistautunut huolellisesti ja kirjoittanut omia ajatuksia teemoista ylös. Ennen haastattelutilannetta kerrottiin osallistujille vielä mahdollisuudesta osallistua tutkimukseen anonymisti sekä kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Kerrottiin myös siitä, että vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti, jotta anonymiteetti säilyy. Haastattelun lopuksi kysyttiin vielä lupa mahdollisten tarkentavien kysymysten esittämiseen puhelimitse, mikäli sellaisia aineiston läpikäynnissä tulisi vastaan. Haastattelut suoritettiin marraskuussa ja joulukuussa 2015.

Haastattelun onnistumista fenomenografisessa tutkimuksessa on kritisoitu empiiristä tutkimusta tehtäessä, koska kun haastateltavat laitetaan puhumaan aiheesta, josta he eivät ole puhuneet aikaisemmin, voivat he tällöin tuntea olonsa eksyneeksi haastattelun aikana. Kun haastateltava antaa ihmisten puhua vapaasti käsiteltävästä aiheesta, on mahdollista päästä oikean ymmärryksen tasolle siitä, kuinka haastateltavat käsittävät tietyn ilmiön



omasta maailmastaan käsin. (Säljö 1996, 21.) Valitsin kuitenkin puolistrukturoidun haastattelun, jotta tietyt aihealueet tulisi käsiteltyä jokaisen haastateltavan kanssa. Kyseinen haastattelutapa antaa tilaa tarkentaville kysymyksille, joiden avulla on mahdollista ymmärtää haastateltavien maailmaa ja asioiden merkityksiä heidän näkökulmastaan. Koin myös puolistrukturoidun haastattelun turvalliseksi menetelmäksi itselleni, sillä vähäisen haastattelukokemuksen takia, antoi se varmuutta siihen, että muistan kysyä kaiken oleellisen, jotta saan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Pysin myös olemaan mahdollisimman neutraali ja kuuntelemaan aktiivisesti haastateltavia, jotta saisin haastatteluista syvällistä tietoa. Puolistrukturoitu haastattelu antoi minulle myös mahdollisuuden keskittyä aktiiviseen kuunteluun ja näin poimia tärkeitä merkityksiä esimiesten puheenvuoroista. Jätin myös varaa uusille, haastateltavien itsensä esiin nostaville merkityksille, esimerkiksi esittämällä lisäkysymyksiä heidän kertomuksiinsa liittyen. Haastattelussa pyrin pääsemään syvemmälle haastateltavien maailmaan kysymällä erilaisia esimerkkejä tilanteista, joissa haastateltava on kokenut esimerkiksi onnistuvansa tai päivänvaistoin. Niiden avulla pyrin saamaan lisää tietoa haastateltavien kokemuksesta ja käsityksistä ja tekemään tarkentavia kysymyksiä. Alla kaksi otetta haastatteluista, todentaakseni menettelyäni:

**Mites tota, voisitsä antaa esimerkin hetkestä ku se itse tekeminen on motivoinu sua?**

”Se semmonen touhuaminen ku me aina möbleerataa se uudestaan, että viedää osa kalusteista pois ja osa sivuun, ni siinä tulee heti semmosta, että mä oon niinku osa tätä porukkaa. Mä täällä, mä kans yhdessä teen ja touhuan. Et se must ehkä eniten. Semmosis kuitenkin semmosissa, huomaa siitä itse tekemisestä, mikä niinkun siinä hetkessä niinkun innostaa.”

**Oisko sul antaa esimerkkiä, et millon se sun sinnikkyys on ollu koetuksella?**

”Mm... Millon mun sinnikkyys on ollu koetuksella. No oikeestaan sit aika konkreettisesti nyt vaikka tää meiän ravintola ku ei tienny mihin tarttuu ja miten tää saadaan toimimaan ja mä tääl sillee niinku yksin mietin. Et mul ei oo mitään keittiöalan kokemusta, et miten mä johdan noit ihmisiä ja et se oli ehkä semmonen niinku ihan pohjalla. Et nyt ei jaksa enää. Mutta sitte ku sai keittiömestarin ja suju hyvin ja lähettii kehittämää uutta listaa ja rupes ymmärtää katehallinnasta enemmän ja mikä siihen vaikuttaa ja sellaset. Ni sit taas pääs niinku uuteen vauhtiin. Mut siin vaiheessa ku se tietämättömyyden määrä kasvaa liian isoks ja se oma niinku osaaminen, et sä et vaan sitä niinkun pysty millään niinku kehittämään, niin se on se millon sinnikkyys on koetuksella.”

**Ni mistä sä sillon tos tilassa löysit sen tahdonvoiman et...**

”En mä tiää. Jostain se vaan tuli, et ei kuitenkaa oo semmonen luovuttaja ihminen, et kaikkeen kuitenkin aina löytyy ratkasu. Et jostain se vaan tuolta sitte tuli. Ehkä välillä

myös pistää semmosen autopilotin päälle. Et jättää ne niinku kaikki omat tunteet syrjään ja tekee vaan.”

Koska yksilöhaastattelussa haastateltavat saattavat antaa sellaisia vastauksia, joita he olettavat haastateltavan haluavan kuulla (Pietilä 2010, 225), pyrin haastattelun alussa kertomaan haastateltavalle, että ei ole olemassa oikeita tai väärä vastauksia ja toivon, että osallistuja vastaa rehellisesti ja täysin omana itsenään eri kysymyksiin. Haastattelun sisällön koskiessa haastateltavan elämää, toimintaa ja mielipiteitä, voi haastateltava varsinkin kokea aidosti vastaamisen epäsoveliaana. (Pietilä 2010, 226.) Koska haastattelukysymykset liittyvät teoreettiseen viitekehykseen, on tekijällä jo olemassa käsitys ja näkemys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Pyrin kuitenkin haastattelijan roolissa olemaan mahdollisimman objektiivinen eli pyrin siihen, etteivät omat uskomukseni, asenteeni tai arvostuksen kohteeni sekoittuisi tutkimuskohteeseen (Eskola & Suoranta 1999, 17). Tutkimuksessani halusin kuitenkin korostaa haastateltavien näkökulmia ja kokemusmaailmaa ja siksi pyrinkin esittämään kysymyksiä, jotka eivät olleen liian yksityiskohtaisesti määriteltyjä, vaan yleisesti asetettuja. Teorian valossa saatoin esittää haastateltaville tarkentavia kysymyksiä tai jäsentämällä haastateltavan vastauksen ääneen, oman ymmärryksen varmistamiseksi.

”Ja miten hän on niinku kertonut, et niinku et hänki osaa tän, et hän on niinku niin yllättyä tästä, et tää on oikeestaa ihan kivaa! 35 vuotta! Ni seki on niinku tota mä luulen, et niinku kaikki muutki on ollu sillee niinku et ei vitsi, et jos Sirkka pystyy tähän ni pystyn kyllä minäkin.”

**Nii et sit se pystyvyyden tunne lisääntyy siel tiimissä sen myötä kun se porukka puhalttaa niinku samaan hiileen.**

”Joo”

Haastatteluissa pyrin aktiivisesti ottamaan selvää tutkittavien käsityksistä, mikäli he itse mainitsivat sanoja tai käyttivät ilmaisuja, jotka liittyivät käsiteltävään aiheeseen.

**Joo, mitä sä tarkotat itsetutkiskelulla?**

”Tavallaan sitä, että pitää tehdä, jotta, esimerkiksi jos on kyse jostain työyhteisöstä ja sul on sielä joku ongelma niin kylhän sun ensisijaisesti itseohjautuvana pitää tutkia sitä, että mitä sä ite teet, jos on joku ongelma ja analysoida sitä, että onko aa, mussa jotain mitä mä oon tehny, jotta ollaan tultu tämmöseen tilanteeseen. Ennen kuin lähtee ratkomaan ongelmia on hyvä itseohjautuvana tutkia ja analysoida omaa tekemistä ja miettiä itse, onko joku oma tekeminen vaikuttanut tilanteeseen.”

**Mainitsit, että sun täytyy niinku itseohjautuvana ensiks itse tehdä, ni voisit sä määritellä et niinku mitä sä tarkotat itseohjautuvuudella?**

” No sähän otat tavallaan koko ympäristön, et pelkästää omaa ittees. Tavallaan se käsitys siitä, että sä oot vaan yksin kokonaisuudessa ja jotta sä pääset johonki haluttuihin juttuihin ni silloin sun on tehtävä ehkä jotain myös itelles, eikä vaan niille muille.”

Fenomenografisessa lähestymistavassa on huomioitava intersubjektiivisuus ja sitä kautta keskinäinen luottamus. Haastattelussa on läsnä haastateltavan tietoisuus, jonka kautta myös haastateltavan ilmaisua tulkitaan. Haastattelijan tulee siis tiedostaa omat lähtökohdansa, jotta hän pystyy arvioimaan näiden tekijöiden vaikutusta siihen, mitä haastateltava sanoo tai jättää sanomatta. Aktiivinen kuuntelu on myös oleellista, jotta pystyy esittämään mahdollisia lisäkysymyksiä saadakseen syventävämmän vastauksen. Luottamuksen tunne on myös oleellinen haastattelussa, jotta haastateltava kokee voivansa kertoa vapaaksi omista käsityksistään. (Ahonen 1994, 124,136–137; Eskola & Suoranta 1999, 94.) Esimerkiksi kuulustelevalle tai toista arvioivalle tyyli saattaa toimia negatiivisena vaikuttajana haastateltaessa.

Koska aikaisemmat kokemukseni haastatteluiden tekemisestä olivat hyvin vähäiset, koin, että esihaastattelun teko tukisi kehitystäni haastattelijana. Valitsin haastateltavan majailutusalalta myös omia työelämäverkostojani hyödyntäen. Haastateltava toimi esimiesvastuullisissa tehtävissä hotellialalla ja hän oli myös aktiivisen oppimisen polulla. Valintani kohdistin mahdollisimman lähelle tulevia haastateltaviani, jotta haastattelun onnistuessa pystyisin hyödyntämään materiaalia osana tutkimusaineistoa. Esihaastattelu suoritettiin rauhallisessa ympäristössä. Haastattelun kulun myötä minulle tuli varmuutta kysymysten kehittelyyn haastattelun aikana sekä miten aktiivisena kuulijana pystyin kaivamaan lisätietoa käsiteltävästä aiheesta. Koin, että ymmärretyksi tuleminen peilautui haastateltavasta henkilöstä eleiden ja vastausten sisällön myötä. Haastattelutilanteessa käytin apunani itselleni tekemää mindmappia (liite 2) haastattelun teemoista ja kysymyksistä. Mindmap toimi hyvänä muistilistana, jotta muistin kysyä kaiken oleellisen ja käytinkin kyseistä pohjaa muistikarttana myös muissa haastatteluissa. Olin myös luonut haastattelukysymykset (liite 3) etukäteen, mutta koin itse haastattelutilanteen sujuvan avoimemmin ilman kysymyslistaan tukeutumista. Jokainen haastattelu oli yksilöllinen ja eri teemat käsiteltiin toisistaan poikkeavissa järjestyksissä, riippuen haastattelun kulusta. Koin haastattelutilanteessa tärkeänä haastateltavien vastauksista nousevien asioiden syvemmän tutkimisen, ja tällöin vastaukset saattoivat siirtyä teemasta toiseen jatkuvastikin.

Koska esihaastattelu oli onnistunut ja se sisälsi merkityksellisiä ilmaisuja aiheesta, on se otettu mukaan tutkimusaineistoon. Aineisto koostuu kuudesta haastattelusta, joiden kesto

vaihteli 1-1,5h haastattelusta riippuen. Kokonaisuudessaan haastattelujen kesto oli yhteensä 6 tuntia 41 minuuttia. Aineiston määrä litteroituna oli 99 sivua. Haastateltavien vastauksien pituudet vaihtelivat yhdestä lauseesta aina sivulliseen tekstiä.

Haastateltavien ammatillinen kieli oli itselleni tuttua ja haastatteluiden kulku sujui kaiken kaikkiaan luontevasti. Koin myös, että koska oma työelämätaustani oli samanlainen kuin kohderyhmällä, auttoi se minua pääsemään syvemmälle aiheeseen. Uskon että oma taustani auttoi ymmärtämään haastateltavien merkitysten ymmärtämistä ja heidän asemaansa asettumista tehdessäni aineistoanalyysiä. Koin, että puolistrukturoitu haastattelu sopi tilanteeseen hyvin, sillä se varmisti kysymysten perille menon, oman haastattelukokemukseni ollessa vähäistä. Vaikka fenomenografisessa lähestymistavassa suositaan avointa kysymyksen asettelua, jotta haastateltavien ääni tulee mahdollisimman hyvin esille, koin että esimerkkikysymyksillä pääsin kuitenkin kokemusten juurelle ja sitä kautta sain lisää tietoa eri teemoihin liittyen. Aineistossa haastateltavien määränä kuusi voi olla joidenkin mielestä liian vähän. Haastatteluiden kestot olivat kuitenkin tunnista puoleentoista tuntiin, ja koin, että syvällinen tieto eli laatu korvaa tutkimuksessa määrän. Tässä työssä on käytetty harkinnanvaraista näytettä, jossa olen pyrkinyt liittämään tutkittavan ilmiön tärkeyden tämän päivän liiketoiminnassa majoituslalla sekä lisäksi olen pyrkinyt kuvaamaan aihetta mahdollisimman tarkasti (Eskola & Suoranta 1999, 18).

Haastateltavia ei myöskään ole valittu sattumanvaraisesti, vaan on keskitytty yksilöihin, jotka aktiivisesti kehittävät itseään työelämän ohessa. Kaikki haastateltavat olivat avoimia, joskin huomasin, että osa koki aiheeseen liittyvän termistön vaikeaksi. Tästä annan esimerkin avatessani aineiston analyysiä luvussa 4.3. Pyrin tuomaan aineiston analyysissä esille suoria lainauksia haastatteluista, jotta lukija pystyy arvioimaan tekemieni johtopäätösten luotettavuutta ja todenmukaisuutta. Koska suurin osa haastateltavista halusi pysyä anonyyminä, on tärkeä kunnioittaa tutkittavien yksityisyyttä ja luottamuksellisuutta. Siksi olen jättänyt aineistositaattien kohdalla haastateltavan tiedot kokonaan pois. Sellaiset kertomukset, joista henkilö olisi tunnistettavissa, on myös jätetty pois suorista sitaateista. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotka muodostivat tutkimuksen aineiston.

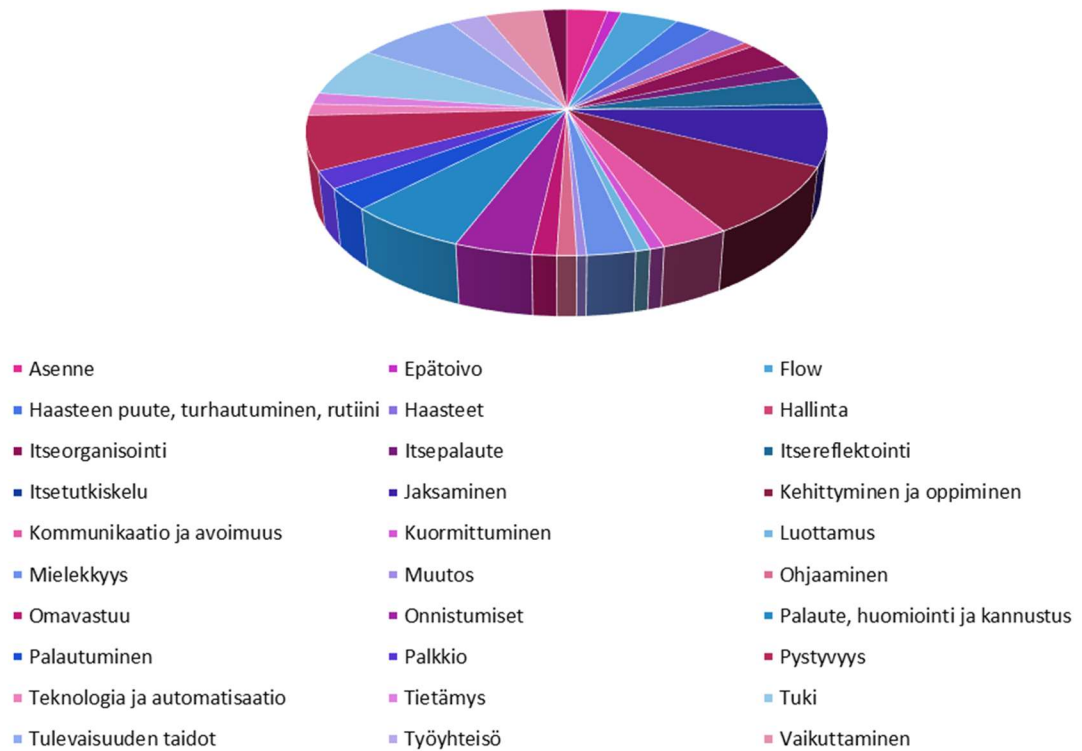
### **4.3 Aineiston analyysi**

Koska laadullisen tutkimuksen ideana on löytää uusia merkityksiä ja ennen havaitsematonta (Ruusuvuori ym. 2010, 16.), olen pyrkinyt asettamaan omat ennakkokäsitykset aiheesta sivuun ja katsomaan litteroitua aineistoa uusin silmin. Litteroitu aineisto on käyty läpi tutkimuskysymyksen ja haastatteluista nousseiden keskeisten aiheiden kautta.

Aineiston analyysissä vertaillaan, arvioidaan, tehdään yhteenvetoja ja luodaan uutta. Analyysi tulisi tehdä kuvailevasti, ottaen huomioon vaihtelevuudet, jotka reflektivat aineiston sisältöä sekä tutkimuskysymyksiä. Vaihe on tärkeä, jotta ilmiön monimuotoinen olemus on mahdollista saavuttaa ja se voidaan kuvata yksilöiden kautta luotettavasti. Tutkijan kokemusta ei kuitenkaan voida täysin erottaa aineistosta, sillä ymmärrys sen sisällöstä vaikuttaa lopputulokseen. (Uljens 1996, 123–125.) Fenomenografisessa tutkimuksessa tavoitteena on etsiä kategoriat aineistosta, eikä niin, että kategoriat nousevat ennakkoon muodostetuista aiheista (Francis 1996, 43). Aineiston läpi käyminen useampaan kertaan, sekä sen analysointi ja tulkinta johdattivat luokittelemaan merkityksellisiksi koetut asiat uudelleen. Aineisto pilkottiin osiin ja listattiin sekä ryhmiteltiin uudelleen tutkittavan ilmiön ympärille.

Aineiston analyysiin on käytetty Niikon (2003, 32–34) kuvaamaa Uljensin analyysimallia, joka rakentuu neljästä eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto luetaan moneen kertaan läpi ja niin pyritään hahmottamaan tutkittavien kokonaiskäsitys aiheesta. Aineistosta etsitään merkitykselliset ilmaisut, kuitenkin kadottamatta kokonaisuutta. Merkityksyksiköillä tarkoitetaan haastatteluista nousevia merkityksellisiä ilmauksia, jotka ovat tutkimusongelman kannalta tärkeitä (Niikko 2003, 33). Lukiessani aineistoa, pyrin tekemään sen ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia, jolloin aineistosta nousevia aihealueita ei nostettu teoreettisen viitekehyksen perusteella (Eskola & Suoranta 1999, 153).

Itse aloitin aineiston analyysin unohtaen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja lähdin käsittelemään aineistoa avoimin mielin. Haastatteluiden litteroinnin jälkeen kuuntelin nauhat kertaalleen läpi ja analysoin jokaisen haastattelun ensin erikseen. Käytin apuna mind map-menetelmää (liite 4), sillä se helpotti lisäämään omaa ymmärrystä haastateltavien käsityksistä eri asioista, kokonaisuutta unohtamatta. Koska jokainen haastattelu kulki sisällöllisesti eri järjestyksessä verrattuna haastattelukysymysasetteluun, pyrin mindmap tekniikan avulla hahmottamaan asioiden yhteyksiä ja merkityksiä haastateltavien elämässä. Koska fenomenografisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoitus analysoida aineistoa esioletusten tai aiemman teorian perusteella (Niikko 2003, 35), aloitin merkityksyksiköiden ryhmittelyn ensin teemojen perusteella. Teemat viittasivat merkityksyksikön sisältöön, ja niiden avulla pystyin etsimään samaa aihetta käsittelevät ilmaisut word-dokumentista etsi-toimintoa apuna käyttäen. Teemoja oli alussa runsaasti (kuvio 4), jotka karsiutuivat matkan varrella, kun luokittelin uudelleen ilmaisuja.



Kuvio 4 Aineistosta löydetty teemat ensimmäisessä vaiheessa.

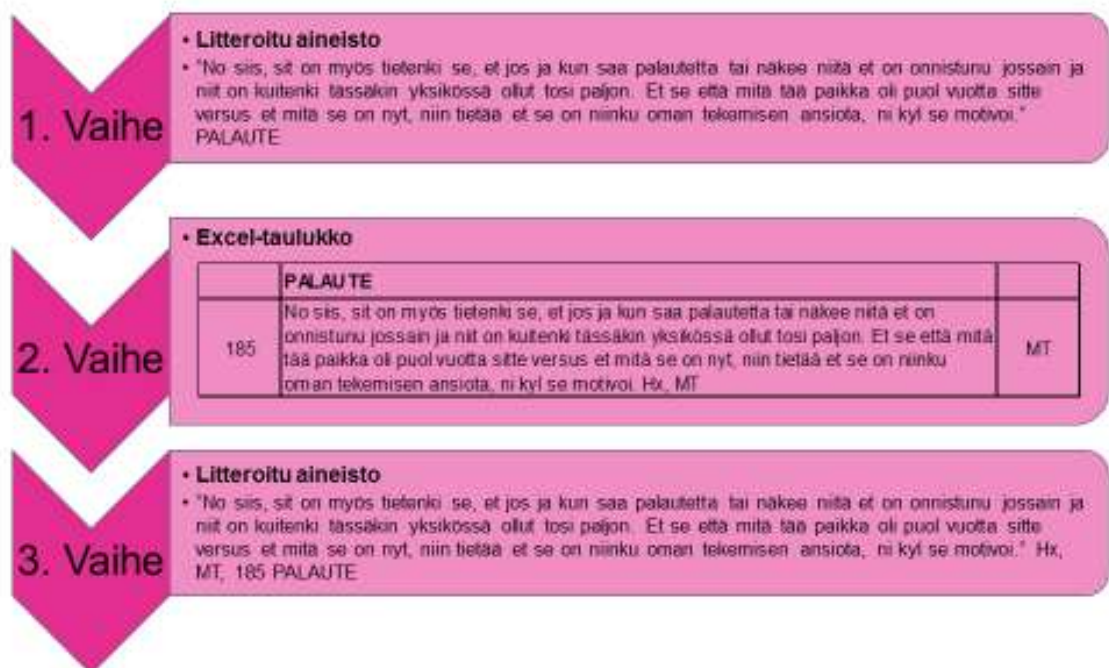
Näin aineiston analyysiin syntyikin alustavat kategoriat, jotka kuitenkin jaottelin vielä uudelleen tutkimusongelman valossa. Aineiston analyysin toisessa vaiheessa merkitysyksiköt ryhmitellään vertailemalla niitä etsien samankaltaisuuksia, erilaisuuksia ja poikkeavuuksia. Tässä analyysivaiheessa tärkeää on se, ettei merkityksellisten ilmausten ajatuksellisia yhteyksiä katkaista, vaan kokonaiskuvasta pidetään kiinni. Tutkijan roolille tärkeää on eläytyä aineistoonsa niin, että hänen omat esioletuksensa aiheesta eivät ohjaa aineiston analysointia. Tällöin on mahdollista aidosti ymmärtää tutkittavien merkitysten ymmärtämistä. (Niikko 2003, 34–35; Bowden 1996, 61.) Merkitysyksiköistä luokitellaan merkityssisältöjä ja niistä muodostetaan kategorioita. Tutkimusongelmien kannalta oleelliset sitaattit pyritään asettamaan kategorioihin iteratiivisen prosessin avulla. Jotta merkitysyksiköt säilyttävät kokonaisajatuksen, ja se on helppo paikantaa litteroidusta aineistosta, lisäksi merkitysyksikön perään tiedon, mikä haastattelu on kyseessä. Kontekstisidonnaisuuden säilyttämisen vuoksi päädyin myös luokittelemaan välillä jopa kappaleen pituisia merkitysyksikköjä, jotta asiayhteys ei katoaisi haastateltavan ilmaisusta.

Teemojen lisäksi käytin apuna kirjainlyhenteitä, jonka perusteella luokittelin merkitysyksiköt motivoiviin tekijöihin (MT), itseohjautuvuuteen (IO), työn merkitykseen (TM) ja tulevaisuuden taitoihin (TT). Esimerkiksi alla olevassa sitaatissa on merkitysyksiköön merkitty teemasana Vaikuttaminen sekä kirjainlyhenne TM aineistoon analyysia varten seuraavasti:

## Teema: Vaikuttaminen, merkitysyksikkö 47

"Sitten. Kyl mulle niinku merkitsee se niinkun firman tulos myöskin, et tota niin, vaikkei se nyt muhun niin liity että tehdäänkö tappioo vai tulosta, mut et mä saan siitä sen hyvän fiiliksen, kun tietää et on tehny hyvän työn että näkee niit lukuja, on ollu ite vaikuttamassa niihin ni. Se oma hyvä fiilis siinä." Hx, TM, VAIKUTTAMINEN, 47

Iteratiivinen prosessi oli analyysivaiheessa palaamista eri vaiheisiin ja muokkaamalla eri teemojen avulla muotoutuneita kategorioita uusiksi. Merkitysyksikköjen keräämisessä käytin apunani Excel-taulukkoa sekä kirjainlyhenteitä, joiden avulla pystyin myöhemmässä vaiheessa luokittelemaan alakategorioita ylemmän tason kategorioiden alle. Jotta lukijan olisi helpompi ymmärtää merkitysten luokittelutapa, olen avannut esimerkin tavasta, jolla luokittelin merkityksellisiä ilmaisuja merkitysyksiköiksi teeman ja kirjainlyhenteen avulla (kuvio 5).



Kuvio 5 Merkitysyksikköjen kirjaaminen.

Ensimmäisessä vaiheessa etsin merkityksellisen ilmaisun ja merkitsin sen perään teemaan liittyvän sanan. Alla olevassa esimerkissä litteroidun aineiston erään kappaleen perään merkitsin sanan PALAUTE, jonka avulla pystyin luokittelemaan merkitysyksikön muiden palautetta käsittelevien yksiköiden joukkoon. Toisessa vaiheessa taulukoin merkitysyksiköjä apusanojen avulla Excel-tilaan, jolloin annoin jokaiselle merkitysyksikölle

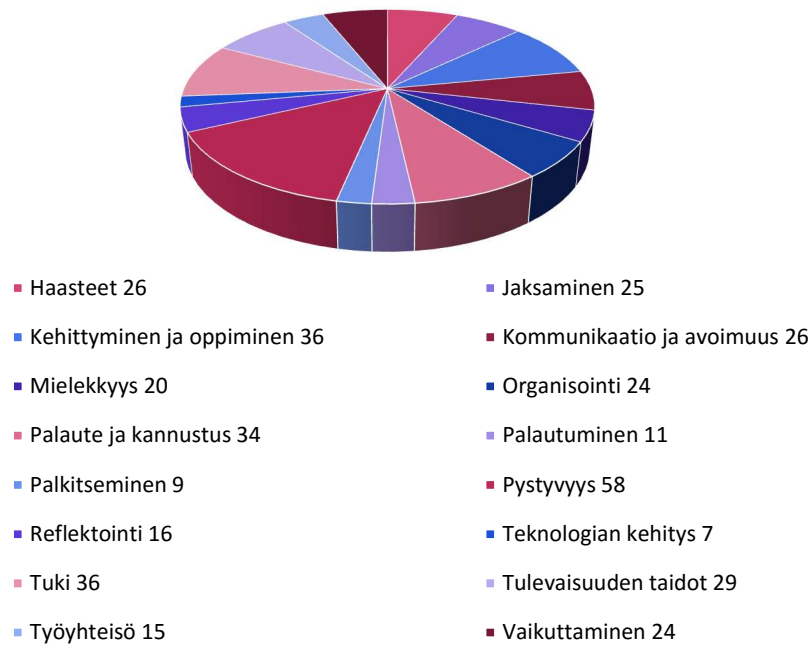
oman järjestysnumeron. Jotta pystyisin palaamaan takaisin aineiston kohtaan, josta sitaatti on, merkitsin sitaatin perään myös haastattelun numeron, jonka avulla olisi helpompaa löytää oikea tiedosto. Lisäksi tässä vaiheessa tulkitsin merkitysyksikön sisältöä ja merkitsin lisäksi tukilyhenteen, joka auttaisi kohdentamaan merkitysyksikön jatkokäsittelyä varten. Alla olevassa esimerkissä tukilyhenne MT viittaa sanoihin motivoivat tekijät. Kolmannessa vaiheessa lisäsin litteroituun aineistoon löytämäni merkitysyksikön perään sitaatille antamani järjestysnumeron ja tukilyhenteen.

Kirjainlyhenteet osoittautuivat oivaksi työkaluksi luokitella aiheistoa toisella tapaa. Koin, että pääsin syvemmälle aineistoon, kun pyörittelin merkitysyksikköjä eri tavalla ja luokittelin niitä eri näkökulmista. Kirjainlyhenteiden mukainen luokittelu ei kuitenkaan toiminut, sillä jokaisessa yläkategoriassa oli teemoja laidasta laitaan, ja punaisesta langasta oli vaikea saada kiinni. Osa merkitysyksiköistä ei myöskään tuntunut sopivan yläkategorioiden alle, joten luokittelun loppuvaiheessa palasin takaisin teemojen avulla luokiteltuun kokonaisuuteen. Kirjainlyhenteiden perusteella luokittelutavan mukaisesti neljä pääkategoriaa olisivat olleet seuraavat:

Itseohjautuvuus 185 merkitysyksikköä  
Motivoivat tekijät 82 merkitysyksikköä  
Työn merkitys 34 merkitysyksikköä  
Tulevaisuuden taidot 38 merkitysyksikköä  
Luokittelemattomat merkitysyksiköt 58

Teemoittelun ja kirjainlyhenteiden lopputuloksena tulevaisuuden taidot- kategoria säilyi prosessin aikana omanaan. Seuraavassa kuviossa (6) on esitetty teemat ja niiden esiintymismäärä, jotka ovat toimineet analyysin pohjana. Jokaisen haastattelun merkitysyksiköt on kerätty erilliseen taulukkoon teemojen alle. Yhteensä merkityksellisiä ilmaisuja 99 sivun aineistosta löytyi 398 kappaletta. Aineistosta löytyneiden merkitysyksiköiden ja teemojen avulla lähdin muodostamaan alakategorioita. Koska analyysi on iteratiivinen, muokkaantui myös teemojen perusteella lajitelluiden merkitysyksiköiden sijainti prosessin aikana, ja lopulta merkitysyksiköt jakautuivat seuraavasti per apusana.





Kuvio 6 Lopullisessa luokittelussa käytetyt apusanat.

Tekemäni luokittelun perusteella lähdin muodostamaan alakategorioita sekä samalla myös mahdollisia yläkategorioita tutkimuskysymysten pohjalta. Iterointia tapahtui prosessin aikana ja eri merkitysyksiköt saivat uusia luokitteluperusteita. Tässä vaiheessa käytin taulukoinnissa apuna värityksiä, joiden perusteella luokittelin yllä taulukoituja merkitysyksiköjä uusien alakategorioiden alle. Esimerkiksi ensimmäisen yläkategorian alle jäsentyi merkitysyksiköt, jotka oli luokiteltu jaksamisen, palautumisen, vaikuttamisen ja organisoinnin alle. Merkitysyksiköt jaoteltiin vielä sisällöltään kolmeen alakategoriaan, jotka olivat vaikutusmahdollisuudet lisäävät sisäistä motivaatiota, itseohjautuvuus työtavoissa sekä omaan jaksamiseen vaikuttaminen. Esimiesten käsityksissä esiintyi paljon vaikuttamiseen ja organisointiin liittyviä kokemuksia, joten nämä kategoriat muotoutuivat ylätason kategorian alle, jonka nimesin seuraavasti: Vaikuttaminen ja organisointi itseohjautuvuuden vahvistajana. Lopullinen aineisto muodostui viidestä yläkategoriasta, alakategorioineen (kuvio 7). Viidennessä luvussa avataan yläkategorioiden sisällöt, jotka ovat samalla tämän tutkimuksen tulokset ja vastaavat tutkimuskysymykseen.



Kuvio 7 Merkityskategoriat

Merkityskategorioiden sisällöt muotoutuivat vielä loppumetreillä ja kyseisestä merkitysverkostosta päädyin poistamaan kaksi alakategoriaa. Ensimmäinen poistettu kategoria, kuului **Organisaatio itseohjautuvuuden vahvistajana** -luokittelun alle ja oli nimeltään vastuunanto vaikuttaa vastuunkantoon. Analyysiä tehdessäni huomasin kuitenkin merkitysyksikköjen liittyvät läheisesti johdolta saatuun tukeen ja luottamukseen, joten yhdistin käsitteet kyseisen kategorian merkitysyksiköiden kanssa. Toinen poistettu kategoria kuului **Ihmissuhteet itseohjautuvuuden mahdollistajana** -kategoriaan ja oli nimeltään työhyvinvointi onnistumisen mittarina. Tulkintoja tehdessäni huomasin kuitenkin käsitteiden sisältävän paljon yhteisiä elementtejä työyhteisö työn mielekkyyden lisääjänä sekä palaute kannustavana tekijänä kanssa, joten päädyin tässä kohtaa myös pilkkomaan kyseisen alakategorian.

#### 4.4 Analyysin ja tulkinnan uskottavuus

Analyysivaihe on yksi kriittisistä vaiheista fenomenografisessa tutkimuksessa. Koska analyysi pyritään tekemään löytämällä merkityksellisiä ilmaisuja haastatteluista sekä tulkitsemaan niitä tekijän toimesta, voi analyysi jättää tulkinnan varaa sen uskottavuudesta ja luotettavuudesta. Itse pyrin avaamaan aineiston käsittelyn mahdollisimman rehellisesti, jotta lukijan olisi helppo vakuuttua valitsemistani analysointitavoista ja siten arvioida tutkimuksen validiteettia. Tulkinta ja ymmärtäminen näyttelevät keskeisiä rooleja tulosten analysoinnissa. Tulosten luotettavuuden varmistamiseksi ja jotta lukijan on helpompaa ymmärtää sitä, millä tavalla aineistoa on analysoitu, on analyysin vaiheet pyritty avaamaan yksityis-

kohtaisesti. Tutkimuksen luotettavuuden yksi kriteereistä on tutkija itse, ja siksi tutkimusprosessin kulku on tärkeä avata mahdollisimman yksityiskohtaisesti (Eskola & Suoranta 1999, 211).

Ahosen (1994, 129, 153) mukaan aineiston aitous varmistaa osaltaan sen luotettavuutta. Aitous näkyy esimerkiksi haastateltavien antamissa käsityksissä tutkittavasta aiheesta. Tärkeää on, että ilmaisut koskevat tutkittavaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa aineiston aitoudella tarkoitetaan sitä, että haastatteluissa majoitusalan esimiehet ovat ilmaisseet itseään samasta asiasta kuin mitä minä, tutkijana, olen tarkoittanut. Tässä vaikuttaa keskinäinen ymmärrys, eli miten haastateltava on tulkinnut kysymykset ja miten haastattelija on tulkinnut vastaukset. Tässä vaikuttaa myös haastattelutilanteessa vallitseva luottamus henkilöiden välissä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman aitoja ja haastateltavan omista lähtökohdista kumpuavia (Ahonen 1994, 153.) Olen pyrkinyt esittämään otteita haastatteluista mahdollisimman paljon, vahvistaakseni lukijalle tapaa, jolla olen tekstiä tulkinut. Tällä tavalla myös aineiston aitous ja relevanssi välittyvät varmemmin lukijalle.

Aineistosta nousseiden ilmaisujen merkitysten tulkintaan on vaikuttanut myös oma kokemukseni ja teoreettinen perehtyneisyys (Häkkinen 1996, 48). Kuvataankin, että tutkija toimii instrumenttina kerätessään ja analysoidessaan kertynyttä aineistoa (Ahonen 1994, 123; Eskola & Suoranta 1999, 211). Fenomenografian voidaankin sanoa olevan dialogista, sillä tieto syntyy tutkijan ja haastateltavien vuorovaikutuksessa. Jotta tulkinnan tulokset olivat uskottavia, on tärkeää, että tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä aiheesta (Eskola & Suoranta 1999, 212). Pysin seuraavassa luvussa lisäämään tutkimuksen varmuutta, peilaten tutkimustuloksia toisiin tutkimuksiin, joissa on tutkittu samaa ilmiötä.

## 5 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineistosta löydettyjä käsityksiä, jotka nousivat aineistosta esiin fenomenografisen analyysin avulla. Aineistosta löytyneet merkityskategoriat esitellään ylemmän tason kategorioiden alla. Kategoriat on pyritty kytkemään myös teoriaan. Pyrin avaamaan kategoriat mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta lukijan on helpompi ymmärtää niiden muodostuminen aineistosta. Suorat sitaattit ovat esitetty sisennettyinä tekstissä. Niillä pyrin tukemaan aineistosta nousseiden kategorioiden luotettavuutta. Olen myös avannut jotain merkitysyksikköjä lisäämällä sitaattiin sanoja, jotta lukija saisi kokonaisymmärryksen puhutusta aiheesta. Korvaamani sanat olen laittanut sulkuihin, ilmaisakseni, että alkuperäistä sitaattia on muutettu suluissa olevan sisällön verran, jotta se olisi ymmärrettävässä muodossa.

Esille nousseilla kuvauskategorioilla tuodaan esille majoitusalan esimiesten kokemuksia ja käsityksiä ja samalla vastataan tutkimuskysymykseen. Fenomenografisessa menetelmässä tutkimustuloksia esittäessä tulokset kuvataan joko horisontaalisessa tai vertikaalisessa yhteydessä toisiinsa nähden (Niikko 2003, 38). Tässä tutkimuksessa kuvauskategoriat esitellään kahdessa eri kategoriassa, joista ensimmäisessä käsitellään itsensä johtamista ja toisessa tulevaisuuden työtaitoja. Analyysin tuloksena muodostui viisi kategoriata, jotka sisälsivät 3-4 alakategoriata. Merkitysyksikköjä liittyen itsensä johtamiseen oli yhteensä 360 kappaletta ja ensimmäiset neljä kuvauskategoriata käsittelevät näitä. Koska tutkimuksessa haluttiin ottaa huomioon tulevaisuusorientoitunut näkökulma, haastattelussa kerättiin käsityksiä tulevaisuuden taidoista osana työelämää. Tämä osuus muodostui yhteensä 38 merkitysyksiköstä, joista muodostui viides kuvauskategoria. Seuraavassa taulukossa (1) avataan merkitysyksikköjen jakaantuminen ylätason eri kategorioiden välillä.

Taulukko 1 Ylätason kategoriat ja merkitysyksiköt

Ylätason kategoriat	Merkitysyksiköt
Vaikuttaminen ja organisointi itseohjautuvuuden vahvistajana	84
Kehitys ja oppiminen osana itseohjautuvuutta	136
Organisaatio itseohjautuvuuden vahvistajana	54
Ihmissuhteet itseohjautuvuuden mahdollistajana	86
Työelämätaidot tulevaisuudessa	38

Neljä ensimmäistä yläkategoriata liittyvät esimiesten käsityksiin itsensä johtamisesta itseohjautuvuuden ja motivaation kautta. Kategoriat vastaavat samalla tutkimuskysymykseen

liittyen kokemuksiin ja käsityksiin itsensä johtamisesta. Nämä kategoriat ovat horisontaalissa suhteessa toisiinsa nähden, eli niiden sisällöt ovat samanarvoisia keskenään. Viimeinen kategoria, joka sisältää työelämätaitojen käsityksiä on erillinen kategoriansa, sillä siinä ei käsitellä motivoitumista tai itseohjautuvuutta. Seuraavissa alaluvuissa avataan tutkimustulokset yksityiskohtaisemmin kuvaamalla niihin liittyvät alakategoriat. Millään kategorialla ei ole enempää painoarvoa rakenteellisesti tai sisällöllisesti, niitä vertailtaessa.

Tutkimustuloksien luettavuutta sekä luotettavuutta vahvistaakseni, olen liittänyt taulukon jokaisen kuvauskategorian alkuun, jossa erotellaan alakategoriat sekä merkitysyksikköjen määrät per alakategoria.

## 5.1 Vaikuttaminen ja organisointi itseohjautuvuuden vahvistajana

Esimiesten näkemykset vaikuttamisen mahdollisuuksista ja organisointikyvyn vaikutuksista motivoivina ja auttavina tekijöinä on jaettu kolmeen eri alakategoriaan. Kategoriat ovat vaikuttamisen tunne sisäisessä motivaatiossa, itseohjautuvuus työtavoissa sekä omaan jaksamiseen vaikuttaminen osana itseohjautuvuutta. Tässä luvussa avataan esimiesten kokemuksia mahdollisuuksista olla vaikuttamassa omaan työhönsä. Vaikuttaminen ja vastuuntunto esiintyivät tavoissa, joilla esimiehet pyrkivät hallitsemaan työtään. Myös omaan jaksamiseen vaikuttaminen eri keinoin nousi esiin haastatteluissa. Käsitykset liittyivät esimiesten omaan toimintaan ja sen reflektointiin työn merkityksen ja motivoitumisen kautta itseohjautuvuuden vahvistajana.

Taulukko 2 Vaikuttaminen ja organisointi itseohjautuvuuden vahvistajana

Ylätason kategoria	Alakategoriat	Merkitysyksiköt
Vaikuttaminen ja organisointi itseohjautuvuuden vahvistajana	1. Vaikutusmahdollisuudet lisäävät sisäistä motivaatiota	18
	2. Itseohjautuvuus työtavoissa	44
	3. Omaan jaksamiseen vaikuttaminen	22

### 5.1.1 Vaikutusmahdollisuudet lisäävät sisäistä motivaatiota

Esimiestyön ominaispiirteisiin kuuluu usein löyhästi valvottu työ ylemmältä tasolta. Voidaan siis ajatella, että esimiesten oletetaan ottavan itse vastuuta tekemisistään ja päätöksistään. Heidän mahdollisuus vaikuttaa asioihin on suurempi verrattuna työntekijöihin. Toisaalta esimiehet haluavat työssään vaikuttaa myös ylemmällä tasolla tapahtuviin päätöksiin. Sillä on vaikutusta työn mielekkyyteen ja se lisää sisäistä motivaatiota. Ylempi johto

voi osoittaa arvostustaan osallistamalla esimiehiä heitä koskeviin projekteihin. Osallistaminen ruokkii innostusta ja vastaavasti lisää sitoutuneisuutta organisaatioon.

Motivaatiota lisää vapauden tunne liittyen oman työjärjestyksen luomisesta. Kun organisaatio antaa esimiehelle mahdollisuuden valintojen tekoon, tukee se esimiesten autonomiaa käyttäytymistä työpaikalla (Deci, Eghrari, Patrick & Leone 1994, 124,139).

Tietoisuus siitä, että omalla työpanoksella pystyy vaikuttamaan yrityksen tulokseen, nähdään myös mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön.

Itsenäinen työote mahdollistaa omaehtoisen päätöksenteon ja samalla haastaa esimiehen ratkomaan tehtäviä itsenäisesti. Kun esimies pystyy kontrolloimaan toimintaansa ja luottamaan siihen, että omalla tekemisellä on vaikutusta lopputulokseen, vaikuttaa se esimiesten sisäiseen hallintakäsitykseen ja sitä kautta positiivisesti myös työtyytyväisyyteen (Salazar, Hubbard & Salazar 2002, 21–22). Vaikuttamismahdollisuudet liitettiin mm. liukuvaan työaikaan, omien työvuorojen suunnitteluun sekä päivän aikana taukojen pitämiseen.

Et sä oikeesti niinkun pääset vaikuttaan siihen, miltä sun hotelli tulee näyttämään. Ni siinä niinku oli semmonen et jee!

(Olen sisäisesti motivoitunut) silloin ku mä koen, että mä niinkun saan itse vaikuttaa omaan tekemiseeni.

Mä tosi paljon saan ite säädellä ensinnäki sitä, et millaset mun työpäivät on, et mul ei oo mitää, et mun pitää olla tääl aamu kaheksasta neljään. Mä voin tulla tänään kymmeneen, jos nukuttaa pidempään ja olla sit sen seitemän ja puol tuntii sit siihen toiseen päähän.

Saan ite määritellä sen, miten mä teen mitkäkin hommat niinku oman työn organisointi. On ja sit iso merkitys ja sitte se et mä saan ite pidetty sen sit sil tavalla ehkä mielekkäänä myöskin.

Liika kontrollointi sekä valmiiksi määritetyt toimintatavat vaikuttavat vastakohtaisesti negatiivisesti motivaation syntyyn. Vaikuttamismahdollisuuksien ollessa olemattomia, työnteko muuttuu rutiinien suorittamiseksi. Toisaalta ymmärrys siitä, että kaikkeen ei itse pysty vaikuttamaan, toimii esimiehillä selviytymiskeinona pitää oma työ mielekkäänä. Se, kuinka paljon asioihin pystyy vaikuttamaan, on omasta motivaatistasosta kiinni. Tiedostamalla vastuun omasta tekemisestä, voi huolehtia oman työn laadusta ja siten vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin.

Ku sä koet että sul ei oo vaikutusvaltaa siihen, tavallaan siihen tavoitteeseen mikä sun yksilölle on asetettu. Jos sul ei oo vaikutusmahdollisuutta siihen, et mikä se mahdollinen tavoite olis. Ni se on kyllä vähä epätoivosta.

Jos viedään tavallaan niitä vaikuttamisen keinoja pois omista käsistä, niin se on kans semmonen että, et sit pitää antaa jotain tilalle.

### **5.1.2 Itseohjautuvuus työtavoissa**

Työssä itsensä johtaminen toimii selviytymiskeinona tai ongelmanratkaisun aputyökaluna. Työn etenemisen edellytyksinä voidaan pitää itseohjautuvaa toimintaa, jonka avulla on mahdollista päästä haluttuun lopputulokseen. Itseohjautuvuus työtavoissa sisältää päätöksenteon liittyen työjärjestelyihin. Vapaus tehdä päätöksiä on yksi vaikuttamisen keino, joka edesauttaa työn mielekkyyden lisäämistä.

Itsensä johtamisen sudenkuoppa voidaan pitää oletusta liiankin omavaraisesta toiminnasta. Käsitys siitä, että työtehtävät on hoidettava itsenäisesti ja huolehdittava tavoitteisiin pääsemisestä ilman muita, voi toimia itseohjautuvuutta hidastavana tekijänä.

Se on tavallaan keino selviytyä tilanteesta ku tilanteesta. Et sä saat ittes semmoseen moodiin, että vaikei olis annettu ratkasua tai jos sul on joku ongelma niin et ku sä pääset siihen ratkasuun, niin siin tulee jotenki sellanen, semmonen niinkun, mikskä sitä sanois. Ehkä siin on joku itsetutkiskelunkin paikka.

Se on ja sitte, enhän mä saa hallittua mun työtäni, mun työt ei etene, mitkään projektit ei etene jos en mä niinku johda itse itseäni jotenkin. Et mun itsenihän se pitää tehdä. Ei sitä kukaan, ei tu kukaan sillä lailla muhun, niinku vaikka annan sulle tosta motivaatiota ja sillai et kyl se ny sillai niinku pitää.

Siis mä määrittelin (itseohjautuvuuden) vaikka mun arjessa, että se että mä itse vaikka määrittelen mun työajan. Mä itse määrittelen mitä mun työpäivä sisältää. Mä priorisoin, mä aikataulutan ja niinku huolehdin siitä itse.

Että itsensä hallitsemistahan se on. Et itsensä johtaminen. Et mullaki kun on niinku työpäivät vaikka semmosia, että ei mulla oo sillee et noniin, nyt tapahtuu näitä ja sit tulee ne asiakkaat etee ja sit tulee sitä ja tätä ja joku tuo mulle niitä asioita. Ei, mun itte pitää. Jos mä en tee, ni ei mitään tapahdu.

Itsensä johtamisessa korostuu organisointikyky, joka mahdollistaa suunnitelmallisen toiminnan. Työn organisointi edistää ennakoivan otteen onnistumista. Ymmärrys eri toimintojen arvottamisesta, auttaa esimiehiä organisoimaan tehtävät tärkeysjärjestykseen. Silloin tekeminen on helpompi organisoida järkevästi. Käsitys eri toimintojen arvottamisesta sisältää myös ymmärryksen siitä, että toimintojen vaikutus saattaa näkyä pidemmällä ajalla. Tällöin arvottamista on osattava ajatella pitkällä tähtäimellä. Itseohjautuvuudessa korostuu myös hallinnan tunne. Organisointitaitojen avulla on mahdollista välttää työtehtävien kaasaantuminen. Työn organisoinnissa olisi hyvä kehittää omia ennakointitaitoja. Omaamalla tulevaisuuskeskeinen aikaorientaatio, on helpompi ennakoida tulevaa sekä työskennellä tavoitteellisesti (Salmimies 2008, 86). Toisaalta keskeneräisten asioiden sietokyky mahdollistaa työn hallinnan tunteen säilymisen.

Jotta tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa, on työ suunniteltava sen mukaisesti. Omien voimavarojen tiedostaminen edesauttaa tehokasta suunnittelua jopa päivittäisellä tasolla. Martelan (2013, 98–99) mukaan työpäivän tehtävien järjestämisellä on suuri vaikutus aikaansaamiseen. Kun vireystila on korkea, kannattaa silloin suorittaa päivän haastavimmat tehtävät. Näin tehokkaimmat hetket päivästä saa hyödynnettyä maksimiin. Työn organisoinnissa tyhjän tilan suunnitteleminen aikatauluun jättää varaa luovuudelle ja voimavarojen lataamiselle. Tietoisuus siitä, että itseohjautuva työote ei tarkoita sitä, että tehtävät tulisi hoitaa itse, ohjaa esimiehen tapaa toimia. Työn organisoinnissa delegoinnin taito edesauttaa suunnitelmallista toimintaa.

Kyl se on vaa sit pakko rupee priorisoimaan. Et ei vaan kaikkii asioit ei tarvii tehdä heti. Et jos sul joku deadline on kuukauden päästä, ni sit se kalenterimuistutus laite-taan siitä niinku kaks päivää ennen. Et pakko se vaa on. Et ku sitä tekemistä ois siis just niinku niin paljon, et voisit olla täällä niinku vuorokauden ympäri tekemässä. Mut sit vaa ymmärtää sen, et jotku asiat on tärkeämpiä ku toiset.

No ehkä siinä itseohjautuvuudessa on semmonen, että siinä tulee jotenki se organi-sointikyky et tavallaan sulla pitää olla niinku joku struktuuri päässä, kun sä teet niitä hommia.

No tietysti, mm yrittää aina, esimerkiksi töissä niin, organisoida työt silleen että ker-keis tehdä järkevästi ja ei tulis sitä kiirettä. Esimerkiks töissä en tykkää siitä, että tu-lee sit semmone kauhee kiire ja jää asiat tekemättä.

Se on koko ajan sitä että, jos mä en määritä palaveripäivää tai mä en keksi mitä siellä puhutaan, niin sitä ei koskaan tuu. Ei sieltä tule sit niinku liukuhihnalta, et noni



palaveri, check! Nyt kaikki mennää. Tai jos mä en niinkun jotenkin priorisoi semmoisia asioita mitkä näyttää ehkä nyt tässä hetkessä vähän turhilta mut, jotka tuo lisäärvaa työntekijöille, niin niin tota. Jos mä en niinku määritä sille arvoa, niin sitten se jää tekemättä.

Pitkäjänteinen suunnitelmallisuus ei ole esimiestyössä aina mahdollista. Keskeneräisyyttä ja epätietoisuutta tulevista tehtävistä on siedettävä. Rutiinien puuttuessa työn organisoinnissa on ennakoitava lyhyellä aikavälillä tapahtuvia asioita. Tällöin itseohjautuvuus työtaivoissa on pystyttävä toteuttamaan pikaisesti ja tiedostettava tehtyjen suunnitelmien muuttumisen mahdollisuus. Itsensä johtaminen pitää sisällään oman toiminnan johtamista ja sen arvioimista päivittäisellä tasolla.

Esimiestyössä ei välttämättä ole rutiineja samalla tapaa kuin esimerkiksi suorittavassa työssä, vastaanottovirkailijana. Tässä kohtaa on kuitenkin huomioitava se, että haastatelluista esimiehistä neljä kuudesta teki suorittavia vuoroja viikoittain. Osalla esimiehistä oli neljä suorittavaa vuoroa viikossa, kun taas osalla oli vain muutama suorittava vuoro viikossa, tai vain pieni osa päivästä. Esimiesten käsitykset rutiineista olivat kuitenkin samankaltaisia. Työn mielekkyyden kannalta tärkeäksi koettiin se, että työssä ei ole liikaa rutiineja.

Tosi tärkeeks. Et se on, se on kuitenkin se, et ku saa ite päättää ja myös niinku mun työnkuva. Se on hirveen vaikee sanoo, et mitä mun työnkuva on nyt. Et se ois vaikka päivästä toiseen sama tai mul ei oo mitää sellassii hirveesti rutiineja tällä hetkellä et, mitkä ne on ne tehtävät, ni sit mä pystyn aina vähä viikon alkuun sit suunnittelemaa et oikei tänää mä teen tota ja huomenna tota ni. Vähän oman jaksamisenki mukaa ja sillee ja se sen tekeeki niinku kiinnostavaks ja et sitä jaksaa, koska siel ei oo niit rutiineja.

Niin tota, oikeestaan kaikki semmonen mikä öö itse asiassa vähän niinku on pois niistä rutiineista niin on mulle sellasta, että mä jaksan siellä töissä paremmin. Koska ne rutiinit on aika nähtyjä, ne on alkaa olla jo aika puuduttavia. Että kaikki, jos saa vaan oppia uutta ja tehdä uusia asioita niin se auttaa siihen jaksamiseen, oli se sit oikeestaa mitä tahansa.

Itseohjautuvassa toiminnassa on huomioitava toiminnan kokonaiskuva. Tietoisuus oman toiminnan vaikutuksesta muihin ohjaa esimiehiä heidän työskentelytavoissa. Toisaalta toiminnan kokonaiskuvaan sisältyy myös esimiesten oma hyvinvointi. Esimiehillä on ymmärrys siitä, että oma fyysinen ja henkinen kunto heijastuu toimintatapoihin ja vaikuttaa sitä kautta työntekijöihin. Onnistuminen työssä vaatii itsetutkiskelua ja omien voimavarojen

varmistamisen riittävyttä. Itsetutkistelun avulla esimiehet voivat analysoida omaa tekemistään ja havainnoida käyttäytymisen vaikutusta työssä. Tietoisuus siitä, että omat tekemiset vaikuttavat tilanteisiin, auttavat esimiehiä kiinnittämään huomioita ja mahdollisesti muokkaamaan käyttäytymistään tehokkaampaan suuntaan.

Esimiehen voidaankin ajatella olevan tärkeä osa systeemin kokonaisuutta. Systeemissä jokaisen osan rooli on merkittävä ja se on riippuvainen muista systeemin osista. Jokainen osa vaikuttaa toiseen ja ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutussuhde on dynaaminen joko positiivisessa tai negatiivisessa valossa. Negatiivinen dynaamisuus saattaa tuhota systeemiin toimivuuden, esimerkiksi esimiehen itsekkään kilpailuvietin toimesta, kun taas vaihtoehtoisesti positiivinen osien välinen dynaamisuus, kuten yhteistyökykyinen asenne pelastaa systeemin toimivuuden ja siten systeemi kehittyy edelleen. (Chen, Dahlgaard-Park & Yu 2014, 1192.) Systeemiajattelun kautta esimiehet voivat luoda kontrollin tunteen, toimia tehokkaammin ongelmanratkaisussa parempien ajattelustrategioiden kautta sekä muodostaa selkeän pohjan ajattelulle ja vuorovaikutukselle (Jambekar 2005, 878).

Se et mun niinku tekemät päätökset ja kaikki vaikuttaa myös niinku niin monen muun ihmisen elämään. Ja niiden niinku viihtyvyyteen ja arkeen ja mihin tahansa.

No siis kaikkihan lähtee siitä, että jos mulla on niinkun asiat kunnossa, niin se välittyy sit niinkun mun alaisiin ja kollegoihin. Ja sit sen takia niinkun pitää niinkun katsoo niinkun et itsellä on oikeesti niinkun et sulle jää sitä vapaa-aikaa myöskin. Et ei tee niinku pelkästään töitä ja sitte et ei tee kaikkee itse. Vaan niinku delegoi niitä asioita, ja en mä tiä, niinku osallistuttaa muita, et ei oo silleen et, kun mä osaan tän niin hyvin ni mä teen tän niinku just nytten tässä.

Työtavoissa itseohjautuvuus varmistetaan suorituksen avulla. Suoritukset määrittelevät vapauden tunteen säilymisen työssä, sillä toiminnanvapaus riippuu siitä, hoidetaanko työtehtävät ajallaan. Esimiesten on mahdollista tuntea vapaaehtoisuutta työssään, kun he toteuttavat työtään annettujen raamien puitteissa. Toisin sanoen itseohjautuvuus vaatii kokonaisuuden ymmärtämistä, eikä pelkästään hetkessä toimimista. Se, kuinka itseohjautuva voi työssä todellisuudessa olla, antoi pohtimisen aihetta. Esimiehellä voi olla kuviteltu todellisuusvaikutelma itseohjautuvuudesta, vaikka todellisuudessa työtehtävät ja aikataulut ovat määriteltä valmiiksi ylemmältä taholta. Niin kauan kuin esimies kokee itse voivansa vaikuttaa työnsä suunnitteluun ja työtapoihin, on hänen mahdollista kokea vapaaehtoisuutta ja sitä kautta toimia itseohjautuvasti työssään.

Mä pystyn itse itseäni niinku ohjaamaan ja omat määrittelemään työajat ja määrittele mitä mä teen, niin tota niin niin, silloinhan mä myös saan. Mul on se vapaus tehdä se. Mut jos mä en pysty ni kyllä sitte äkkiä joku tulee ja alkaa niinku pistää mulle aikataulua, et en mä taas semmostakaa niinku halua.

Et se on aika niinku semmonen illuusio, et mä koen et joo mä oon täällä vapaana vaa ja teen miten meen ja haluan ja silti mulla on ne tietty määrä töitä mitkä pitää tehdä. Mutta kun mä saan itse määrittää millon mä teen, miten mä teen, missä mä teen, ni sit mä koen hirveen vahvasti semmosta että minäpä tässä itsekseni. Ja mä teen näitä niinku vapaaehtosesti. Et sekin on tavallaan se on mun mielest se on enemmän vähän niinkun mielentila. Se on just semmonen, että minä olen itseohjautuva.

Mut se vaatii sitten sitä, itseohjautuvuus vaatii aina vähän semmost niinku kokonaiskuvan katsomista. Et mun aikataulust ehkä niinku 90% on sitä et mitä mä itse itselleni niinku luon ja sitte mulla on semmoset niinku kupla minkä sisällä mä meen. Ja mähän kuvittelen olevani aina itseohjautuva. Loppuen lopuks kuitenkin mulla on aika paljon niinku mul on tavoitteita ja mulle esimies antaa jotaki deadlineja ja tuolta toisest suunnasta, HR:stä tulee.

Oman motivaation ja kiinnostuksen ylläpitämisestä työssä voi tehdä itseohjautuvasti. Työsuunnitellaan mielekkääksi lisäämällä siihen elementtejä, jotka lisäävät motivaatiota. Kyvykkyyttä ja itseohjautuvuutta lisäävät sellaiset palkitsemisen prosessit, joissa rakennetaan mielekkäitä osa-alueita itse tehtävään, jolloin siitä tulee itsessään palkitseva (Houghton & Neck 2002, 674). Prosessilla on positiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon. Esi- miesten käsityksissä itseohjautuvuus tiettyjen tehtävien suorittamiseen on riippuvainen siitä, kuinka mielekästä asian tekeminen on. Muotoilemalla työtä itselleen mielekkääksi, vaikuttaa se samalla työn sisältöön sitä rikastaen.

Luonnolliset palkitsemisstrategiat auttavat kyvykkyiden ja itseohjautuvuuden tunteen saavuttamisessa ja sitä kautta vaikuttavat suoranaisesti sisäiseen motivaatioon. Palkitsemistapoina esimiehet voivat keskittyä luomaan ympäristöönsä mielekkäitä ja nautinnollisia piirteitä, joiden myötä tekeminen itsessään palkitsee tai vaihtoehtoisesti yksilö voi keskittyä tekemiseen siirtämällä huomion pois tehtävän ikävistä puolista ja keskittymällä sen sisäisesti palkitseviin puoliin. (Neck & Houghton 2006, 272–278.) Vaikka ympäristö sanelee omalta osaltaan mahdollisuuksien asteet vaikuttaa itseohjautuvuuteen, on ihmisen omalla henkisellä kunnolla suuri vaikutus siihen, miten hän kokee asiat.

Työn muokkaaminen voi koskea joko työn rakennetta tai sosiaalisia resursseja. Työn rakenne voi koskea esimerkiksi autonomiaa tai työn monipuolisuutta, kun taas sosiaaliset resurssit ovat esimerkiksi sosiaalinen tuki tai palaute. Työn muokkaaminen voi liittyä myös työn vaatimuksiin, jotka joko haastavat yksilöä tai estävät yksilöä kehittymistä. Haasteet voivat olla esimerkiksi uusien projektien muodossa. Kehityksen tiellä olevat esteet voidaan nähdä esimerkiksi rutiinityönä, joka on kuitenkin hoidettava. (Tims, Bakker & Derks 2012, 183; Tims, Bakker & Derks, 2013, 231.)

No oon kyllä itseohjautuva. Mutta sitte myös sellaset asiat, mitkä on mulle vaikeita, mistä mä en niin ehkä hirveesti pidä, ni sit ne on yleensä sellaset, jotka ohjautuu vähän muualle, et niitä ei sit ehkä tuu tehtyy niin hanakasti. Et myös teen paljon sellasii asioita mistä mä tykkään ja sit mä vähä viivytän sit niit asioita, mitkä ei oo niin kivoja. Et se on myös osittain ehkä sitä, et joissain asioissa ei oo niin itseohjautuva kuitenkaan.

Jaa, tota, no sitte töissä yritän sitten kummiskin semmosia niinkun, mm, mitkä on itselleen mieluisia asioita, mitkä mulla vaikuttaa siihen työn niinku mielekkyyteen ja jaksamiseen. Niin yritän niitä tehtäviä saada itselleni tai tehdä niitä tavallaan sitten niinkun niin sanotusti ekstrana siihen niinku suorittavan työn oheen. Esimerkiks niinku mulla uusien työntekijöiden kouluttaminen on semmonen mistä mä tykkään tosi paljon, ni se taas niinku luo sitä jaksamista ja motivaatioo sit sinne töihin.

### **5.1.3 Omaan jaksamiseen vaikuttaminen**

Itsensä johtaminen käsittää omasta jaksamisesta huolehtimisen, niin että työ ei ole liian kuormittavaa. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä varmistaa jaksamisen työssä. Vaikka ymmärrys jaksamisen tärkeydestä olisi tiedostettua, voi sen toteuttaminen olla arvotettuna vähäisemmäksi kuin esimerkiksi työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen.

Toinen käsitys jaksamisen tärkeydestä ja sen arvottamisesta oli päinvastainen. Henkilökohtainen hyvinvointi vaikuttaa muiden tavoitteellisen johtamisen varmistamiseen. On tutkittu, että palautumisella, joka tapahtuu työpäivän jälkeen, on merkittävää vaikutusta yksilön hyvinvoinnin ja suoritustason kannalta (Sonnentag 2003, 525). Irtaantuminen työasioista antaa mahdollisuuden voimavarojen palauttamiseen.

Nii, nukkumalla [nauraa]... Yleensä hirveen vähän tai siis ohan se nyt. Tuntuu aina et se oma jaksaminen on ihan oikeesti se viimeinen asia mitä täälläkin aina ajattelee. Että se kyl niinku enemmän menee siihen et ensin ajatellaan et miten meiän työntekijät jaksaa ja sit vasta niinku et miten ite jaksaa.

Mulle se, no lähinnä että mä osaan hallita niinku mun ajankäyttöä ja sitten niinku sitä, et pystyy pitää huolen siitä vapaa-ajasta. Koska jos ei jaksakaan itse niinku työssä, niin ei pysty tsemppaamaan tiimiäkään.

Palautumista koetaan eri asioista. Koska ihmiset ovat erilaisia, löytyy jokaiselle oma tapansa irtautua työasioista. Palautumisen keinoja ovat esimerkiksi oleminen, television katselu, kulttuuritapahtumat, ystävien ja perheen kanssa oleminen. Pääasiassa palautumista tapahtuu silloin, kun ajatukset ovat poissa työasioista. Toisaalta vastakohtaisesti myös työkaverit ja työilmapiiri voivat edesauttaa palautumista ja lisätä jaksamista.

Aina palautuminen ei kuitenkaan ole helppoa. Teknologian kehitys on mahdollistanut sen, että työtä voi tehdä missä vain, koska vain. Työsähköposti on luettavissa mukana kulkevalta päätelaitteelta ja silloin on haastavampaa irtautua työstä. Mikäli päivittäinen palautuminen ei ole mahdollista, voidaan se varmistaa loma-aikoina sulkemalla työhön liittyvät päätelaitteet.

Lomien positiivinen vaikutus palautumiselle on lyhytkestoista. On tärkeää, että hyödynnetäisiin lyhytkestoiset palautumiset, jotka tapahtuvat työpäivän jälkeen työviikon aikana. Tämä merkitsee, että yksilöiden ei tarvitse siirtää kaikkia tarpeellisia palautumisprosesseja pidemmälle vapaa-ajalle. (Sonnentag 2003, 526). Palautuakseen vapaa-ajalla yksilöt voivat kehittää rutiineja, jotka edesauttavat palautumista, tällainen rutiini voisi olla työsähköpostien lukeminen tai työpuheluiden vastaanottaminen vapaa-ajalla. Työnantajan tulisi luoda työn puitteet sellaiseksi, että omistautuminen yksityiselämälle ja vapaa-ajalle on mahdollista työn ulkopuolella. (Demerouti, Bakker, Sonnentag & Fullagar 2012, 289–291). Majoituslomalalla työpuheluiden vastaanottaminen voi kuitenkin olla vaikeaa esimiehille, sillä liiketoimintaa harjoitetaan ympäri vuorokauden. Tiedostamalla palautumisen tiellä olevat esteet, on helpompaa analysoida ja kyseenalaistaa tekemisten tarpeellisuutta. Jos esimies kokee sähköpostien lukemisen vapaa-ajalla hankaloittavan työstä irtautumista, voi hän itsenäisesti ohjata toimintaa pois päin.

Kyllähä se vaikuttaa, et ei sitä niinku, jos sitä vapaapäivinä, jos niit nyt tulee. Mut viikonloppusin onneks niit tulee vähä vähemmän, jos ollenkaan. Niin, sit ei niit tuu kättöä tai niinku et sit pääsee irtautumaan, mut sanotaa et arkivapaat on vähä semmosii et ei sillon niinku ihan täysin pääse irtautuu, ellei sit o oikeesti jotain niinkun muuta hommaa, mitä tekee tai. Sit lomalla mul on sit poistettu kaikki.

No työn ja vapaa-ajan balanssihan pitää olla jotenki suhteessa, että pitää osata myös sanoa ei asioille, joka joskushan menee vähän överiks mulla noi duunihommat että kattoo puhelimesta ja vastaa illalla sähköpostiin, mut niille pitää antaa myös, niitten olla. Et ei voi aina niin tehdä.

Et on oppinu tosi tosi tehokkaasti. Heti ku mä lähen töistä ni mä oon sillee niinku et heti ”tsup” mä vaan. Ja nyt mä en enää kato sähköposteja, et en mä ala sillai. Se on vaa sitä et pitää luottaa, et oma tiimi hoitaa hommat täällä. Eikä ne oo soittanukka kyl juuri, et ei sillai oo pitkii aikoihin tarvinu sitä mieltä. Mut se myöskin niin, kun on se on osittain sitä että antaa vaan sen, tiiäksä sen ittellensä luvan, ei mun tarvi huolehtia, ei mun tarvi tarkistella niit juttui välillä. Et siel tapahtuu mitä tapahtuu ja ne sit soittaa, kun niil on tarpeeks iso hätä.

Työpäivän aikana palautumiseen vaikuttaa työympäristön lisäksi saatavilla olevat resurssit. Työympäristön ollessa avoin ja innostava, peilautuu muista välittyvä tunnetila helposti ja auttaa irtautumaan työstä henkisellä tasolla hetkeksi. Palautumista voi edesauttaa organisaation toimintatavat, mikäli ne mahdollistavat joustavan työnteon. Tauon pitäminen silloin, kun sen kokee tarpeelliseksi, lisää palautumisen onnistumista työpäivän aikana. Tiedostamalla palautumisen merkityksen ja omat palautumisen keinot, on mahdollista palautua työpäivän aikana tehokkaasti. Palautumisen keinoja työpäivän aikana oli muiden havainnointi, vuorovaikutteiset hetket työntekijöiden kanssa sekä oman toiminnan tietoinen pysäyttäminen keskeyttämällä kaikki toiminta hetkeksi. On tutkittu, että yksilöt, jotka keskittyvät tauoilla rentoutumaan ja ottamaan kontaktia muihin, kokevat enemmän positiivisia tunteita sekä saavat positiivista vaikutusta työhönsä tauon jälkeen (Troughakos, Beal, Green & Weiss 2008, 139–142). Toisaalta taas esimiehet, jotka tekivät enemmän suorittavaa vuoroa, kokivat että esimerkiksi toimistopäivinä oli kiireisempää ja silloin aika piti hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Tällöin lounas saatettiin syödä tietokoneen ääressä. Palautumista on vaikea kokea silloin, jos kiireen tunne ja tehokkuus ovat päällimmäisinä mielessä.

(Joo palautuminen töissä onnistuu.) Mut se riippuu mun mielestä siitä, et minkälainen se työilmapiiri ja kulttuuri on ja se tiimi mis on töissä. Et ku eihän kaikissa pysty tekee niin, että välillä tehää jotain hullua, 15 minuuttia hypitään jotain kummallisia juttuja ja sitte taas tehään töitä. Meillä taas se onnistuu jostain kumman syystä.

Sit mä vaan oon siinä ja jutustelen. Et ikään kuin otan siihen mun omaan työhön semmosen hetken. Ja mä huomaan sen, et siis enhän mä oo mikään istumatyöläinen niinku silleen oikeesti se on ihan hirveetä et joutuu koko päivän istuu. Sit mä oon yleensä aina niinku et tulee välil et mä huomaan et mä oon pystyssä ja sit mä vaan niinku liikuskelen ja harhailen. Ja tota, otan myöski paljon sitä aikaa ihan vaan niinku sille olemiselle ja ajattelemiselle.

Mun päivä ei oo kuitenkaa sellasta et mä juoksen sen koko päivän et kyl siin on myös paljon sitä, sitä sellasta niinku tietokoneel tekemistä ja muuta ja siihen tarviiki niit taukoja. Et pakko sitä sitte on oikeesti ottaa se lounastauko tai just se, et pystyy

mennä tekemään jotain lounasvuoroa ja tällästä. Koska ei pysty olee seittämää ja puolta tuntii niinku myöskään luova tai semmonen et tekee vaa niit tietokonejuttuja.

Tunneälyä voi käyttää työssä joko kuormittamalla voimavaroja tai päinvastaisesti hyödyntämällä sitä omassa jaksamisessa. Reaktiivisuuden taso vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka helposti esimies huolestuu ja reagoi eri tilanteisiin (Rauhala 15.3.2016). Vaikka esimiestyössä puhutaan usein ihmisten johtamisesta, ei se kuitenkaan tarkoita vastuunkantoa työntekijöiden henkilökohtaisista ongelmista. Esimiehet mahdollistavat työn onnistumisen ja omien voimavarojen riittämisen säätelämällä omia tunteitaan ja ymmärtämällä sen, miten niitä voi hyödyntää henkilökuntaan liittyvissä prosesseissa.

No siin vaiheessa ku rupee niinku jokaisen henkilökohtasia ongelmia miettimään niinku iltasin ku menee nukkumaa ja näin ni.

No en mä tiä, siis se (kuormittaminen) varmaan tulee siit et. Et sit vaan niinku, et jos liikaa vaan sil omalla täydel sydämel tätä tekee ja jokaisen ihmiset huolet ja murheet ottaa kantaakseen, ni eihän sitä sit jaksu.

## 5.2 Kehitys ja oppiminen osana itseohjautuvuutta

Käsitykset omasta kehityksestä ja oppimisesta nousivat esiin motivoitumisen yhteydessä monesti haastatteluiden aikana. Esimiehet toivat esiin haasteiden ja itsensä kehittämisen merkityksen työssä. Ne vaikuttavat myös motivaatioon. Elinikäinen oppiminen, ympäristön havainnointi sekä asioiden kyseenalaistaminen koettiin osaksi kehittymisen polkua. Esimerkkejä erilaisista tilanteista ja kokemuksista liittyen omaan kehitykseen sekä kasvamiinseen tuli paljon. Niiden perusteella kehitys ja oppiminen osana itseohjautuvuutta on luokiteltu neljään kategoriaan. Alla olevassa taulukossa (3) näkyvät merkitysyksiköt ja niiden määrä per alakategoria.

Taulukko 3 Kehitys ja oppiminen osana itseohjautuvuutta

Ylätason kategoria	Alakategoriat	Merkitysyksiköt
Kehitys ja oppiminen osana itseohjautuvuutta	1. Itsensä kehittäminen motivoivana tekijänä	36
	2. Kokemukset kasvattavat	33
	3. Pystyvyyden tunne ja itsereflektointi	55
	4. Turhautumiset ja rutiinit kehityksen tiellä	12

### 5.2.1 Itsensä kehittäminen motivoivana tekijänä

Esimiesten käsitykset itsensä kehittämisestä itseohjautuvasti vaikuttavat heidän koke-  
maansa motivaation tasoon. Itsensä johtamisen merkitys omassa elämässä käsitettiin ke-  
hittymisen mahdollistajana ja haluna mennä eteenpäin. Uusien asioiden kokeilu on keino  
löytää uusia kiinnostuksen kohteita, joka edesauttaa taitojen kehitystä. Kokeilukulttuurissa  
uusia asioita testataan konkreettisesti jo prosessin ideavaiheessa (Berg 2013, 6-7) ja sen  
avulla esimiehet voivat kehittää uusia ajattelu – ja toimintatapoja, joko onnistumisten tai  
epäonnistumisten kautta.

Itseohjautuvan toiminnan avulla voi huolehtia oman osaamisen kehittämisestä. Itseohjau-  
tuvuus lisääntyy analysoimalla toimintaa sekä kartoittamalla kehittymisen polkua. Sitoutu-  
minen organisaatioon lisää motivaatiota toimia itseohjautuvasti. Sitoutuneisuus voi liittyä  
myös itse työhön tai ammattiin.

Sitoutuminen voidaan nähdä ajattelutapana tai voimana, joka sitoo yksilön toimimaan  
kohti haluttua päämäärää. Silloin kun ajattelutapaan liittyy halu toimia, ilman pakkoa, ovat  
käyttäytymisen seuraukset suurempia, sillä tällöin ajattelutapa ohjaa yksilön tarkkaavai-  
suuden haluttuun lopputulokseen. (Meyer & Herscovitch 2001, 308-313). Organisaatioon  
sitoutuneiden henkilöiden on tutkittu kokevan vähemmän epävarmuutta työssä sekä ar-  
vioivan vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi (Ruokolainen 2011, 108).

Ympyrä sulkeutuu siihen itseohjautuvuuteen, et tavallaan on valmis menemään vä-  
hän pidemmälle, mitä se työnkuva vaatii. Tavallaan arvioimaan ja olemaan niinku  
läsnä ja näyttämään, että haluaa tehdä jotain muutaki ku sitä perusduunia. Ja siinä  
tavallaan se itseohjautuvuus on myös sitä, että pystyy analysoimaan omaa tekemis-  
tään sillee että missä mä oon nyt ja mihin mä oon menossa. Se kehitys pitää ottaa  
siinä niinku myös mukaan.

Mä ajattelen sen niin, että ei täs tuu valmiiks ikinä. Et aina mun pitää niinku päästä  
eteenpäin ja aina pitää kehittyä, aina pitää kokeilla. Oppimisen kautta, sillainhan  
siellä mennää.

Jos mä koen, et mä oon oppinu jonkun uuden jutun tai kehittyny jossain asiassa. Ja  
sitte se et jos mä niinku tiedän, saa vaikka jotain koulutusta johonkin liittyen tai joku  
tulee opettamaan mulle jonkun uuden jutun jossain vaiheessa niin, niin se motivoi  
ihan tosi paljon. Sit tiedän, etten jämähdä siihen.



Koulutukset antavat esimiehille mahdollisuuden kehittää taitoja. Koulutusten avulla on helppo palauttaa mieleen tärkeitä taitoja ja samalla voi oppia myös uutta ja uusia toimintatapoja. Ne toimivat hyvinä työkaluina, joiden avulla voi peilata omaa tekemistään. Esimiehet voivat kehittää omia toimintatapojaan perspektiivin ja uusien näkökulmien avulla. Myös reflektoinnin avulla on mahdollista muokata toimintaa. Koulutukset koettiin tärkeäksi työkaluksi kehittymisessä ja oppimisessa. Laajentamalla oman oppimisen kenttää ja antamalla mahdollisuuden uusille ajatuksille sekä ideoille, auttaa kehitys onnistuessaan koko organisaatiota. Kouluttautumisen kautta organisaatiossa voi tapahtua positiivisia vaikutuksia.

Systeemiajattelun mukaisesti systeemin osat ovat vaikutuksessa ulkoisen ympäristön kanssa kuin myös toisensa kanssa, jolloin uusien oppien hyödyntäminen esimiesten työssä saattaa innostaa esimiehiä toimimaan tehokkaammin. Se taas saattaa vaikuttaa osaltaan parempaan tulokseen sekä innostuneisiin työntekijöihin ja sitä kautta lisätä heidän työssä viihtyvyyttään. Kun tiedostaa, että itsensä kehittämistä voi tehdä ajan kanssa, mahdollistaa se oman osaamisen reflektoinnin ja itselle armollisena olemisen.

Mä haluan aina mennä niinku. Ku mä, mä osaan tehdä jonkun asian paremmin, mä osaan innostaa mun tiimiläisiä paremmin, ne onnistuu ja ne kehittyy ja sitten tää niinku työyhteisö kasvaa ja siitä tulee parempi tulos, sit nähdään aina niinku silmin nähtävää.

(Omien taitojen kehittäminen) on tärkeää ja just sen takii niinku nois koulutuksissa mä saan ihan älyttömästi aina niist niinku virtaa. Et vaik siellä välillä käydään niinku samoja asioita läpi tai asioita mitkä on niinku itsestään selvyys, mut ku sä et muista niitä. Ne on niinku tosi hyvä et sit niitä niinkun muistutellaan ja käydään läpi ja opitaan tavallaan niinku uusia taitoja tai niinkun uusia tapoja käsitellä tiettyjä asioita tai tekemisiä tai tällasia.

Mä koen tärkeänä et mä meen kuuntelee just tommosia asiantuntijoita, koska sitte sielä mä kuulen, että aa näin pitää tehdä, ja sit mä oon sille et kyl mä oon samaa mieltä teoriassa se on juuri näin, sit mä mietin ja katson itseäni peiliin, et oonks mä, pystynks mä tekee niin.

Oppiminen itse työssä koettiin myös merkityksellisenä. Sisäinen motivaatio kasvaa silloin, kun esimiehellä on mahdollisuus kokeilla uusia asioita turvallisessa ympäristössä. Lisäksi tärkeää motivoitumisen kannalta on se, että oma kehitys on havaittavissa. Oppimisessa tehtävän toistettavuus lisää varmuutta, mutta tietyssä vaiheessa työtehtäväkin voi muuttua

rutiiniksi. Tällöin kyseisen tehtävä ei aiheuta enää oppimista. Erilaiset haasteet mahdollistavat työssäoppimisen. Toisaalta haasteiden optimaalisuus vaikuttaa koettuun motivaation tasoon. Mikäli esimiehen omat kyvyt ovat kaukana työtehtävän haasteellisuudesta, voidaan haastavuus kokea negatiivisena, jolloin se laskee motivaation tasoa.

Haasteellisten tilanteiden kokeminen johtamisessa on tehokkain tapa kehittää omia johtamistaitoja. Oppimista tapahtuu ajan kanssa ja erilaisissa tilanteissa esimerkiksi sattumalta, vahingossa, virheitä toistamalla, umpikujassa ja uudelleen tekemällä. Oppimisen esteenä saattavat olla sellaiset lähtökohdat, joissa yksilö ei itse ole valmis ottamaan vastaan oppimiskokemusta. Toisaalta oppimiskokemuksiin liittyy usein myös muita tekijöitä, jotta kokemukset olisivat mahdollisia. Esimerkiksi tuki ja palaute ovat oleellisia tekijöitä oppimisprosessin onnistumisen kannalta. (McCall 2010, 4-6.)

Kehitykselliset haasteet ovat eduksi sellaisille esimiehille, jotka ovat asettaneet itselleen oppimistavoitteita. Tällöin he myös suhtautuvat haasteisiin mahdollisuutena kehittää omia kykyjään. Kun esimies on orientoitunut toimimaan työssään tavoitellen oppimista, kokee hän haasteet mahdollisuuksina oppia uutta. Vastavuoroisesti esimiehet, jotka ovat suori-  
tusorientoituneita, voivat tuntea uudet haasteet sisäisesti riskaabeleina, sillä he voivat epäonnistua haasteessa, jolloin he näyttävät puutteellisuutensa muille. Oppimishaluiset esimiehet saavat usein myös enemmän kehittäviä tehtäviä, joilla on positiivinen vaikutus heidän kykyihinsä. (Dragoni, Tesluk, Russell & Oh 2009, 734–741.)

Oleellista sen oman motivoitumisen kannalta, et koko ajan huomaa kehittyvänsä. On ne sitten niinku niitä ihan tavallaan, et mä opin talosta uutta tai mä opin täst työstä tai mä opin niinku vuorovaikuttamisesta niinkun siitä itse esimiestyöstä. Et onhan se, se on se semmonen jatkuva oppiminen, elinikäinen oppiminen, se on kuitenkin sit se mikä innostaa. Jos mä joka päivä aina tapahtus samalla lailla, aina saisin tehdä saman asian ja... kyllä niinku haasteet tuo sitä uutta jännitystä siihen työhön. Ja sitte just niistä onnistu, niissä onnistuminen ja haasteethan on aina sitä et sä opit jotain uutta ja silloin sä kehityt ja pystyt kehittään itsees.

(Olen sisäisesti motivoitunut) varmaan oikeestaan täl hetkel mun työssä, niin ihan koko ajan. Et ku on riittävästi haastetta, mut sellast haastetta mitä sä pystyt niinkun toteuttamaan tai saamaan niinku paremmaks tai toimivammalle tasolle. Ni se on se mikä motivoi.

(Omien taitojen kehittäminen merkitsee) paljon. Sitä tarvii tehä jatkuvasti ja se et mitä mullaki nyt täs on ollu viimeset pari vuotta tää mun toimenkuva ja se et miten

mä oon edenny tässä urallani ni on ollut sellast ihan jatkuvaa kehittymistä ja oppimista ja. Et ei voi niinku sillä omalla mukavuusalueella en oo kyllä ollu pitkää aikaa. Eikä sinne oikee haluu ehkä jäädäkkää.

Itsensä kehittämisesä ymmärrys siitä, että uuden oppiminen mahdollistaa kehityksen ja tarjoaa kehityksen polun asiantuntijuudelle, varmistaa taitojen hallinnan tulevaisuuden varalle. Itseohjautuvuus voi olla keino päästä kohti omia kiinnostuksen kohteita, kuten tulevaisuuden tavoitteita. Keino motivoitua työtehtävissä voi olla oivallus siitä, miten taidot hyödyttävät yksilöä tulevaisuudessa. Ymmärtämällä sen, että yksilöllä on mahdollisuus kehittyä sellaisten tehtävien avulla, joista ei ole aikaisempaa kokemusta, saattaa lisätä motivaatiota tehtävän tekemiseen. Toisin sanoen sananlasku ”tekemällä oppii uutta” pätee tässäkin tilanteessa.

(Itseohjautuvuus on) mikä niinkun mua ohjaa siellä työssä ja pitää tosiaan niinkun, pistää jaksamaan, niin on se ajatus siitä tulevaisuudesta, että tarvitsen sitä työtä tehdäkseni jotain muuta ja koulutan itteeni sitä varten. Ja, tota, tosiaan pyrin siellä töissä ni niin paljon niinku haalimaan tehtäviä, mitkä tukee sitä mun tulevaisuuden haavetta, kun vaan pystyn. Mmm.. No ehkä se on tämmöstä niinkun no itsensä niinkun kehittämistä ja kouluttamista, kohti sitä mitä vois tulevaisuudessa saavuttaa.

Oikeestaan, mul on ehkä semmonen ajatus, et mä niinku jatkuvasti mietin sitä että, et nyt ku mä tän asian opin, ni mitä mä siitä sit tuun hyötymään tulevaisuudessa ja miten paljon mä kasvatan sitä mun omaa osaamista.

Tilanteiden kautta siihen (rooliin) just kasvaa, et sun pitää niinku mennä niihin tilanteisiin, jotta sä voit taas niinku löytää itestäs ihan uusia puolia. Et en mä ois ehkä vuos sit osannu kuvitella, et mä oisin niinku tollasen asian välttämättä pystyny hoitamaan.

## **5.2.2 Kokemukset kasvattavat**

Itseohjautuvuuden kannalta oppiminen kokemuksien kautta nähtiin tärkeänä oman kehittymisen kannalta. Kokemukset, joista esimiehet puhuivat oman kasvamisen ja kehittymisen edistäjinä liittyivät muutostilanteisiin organisaatiossa, virheistä oppimiseen, roolimallin havainnoimiseen, uusien tehtävien haltuun ottamiseen sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien analysoimiseen.

Organisaation muutokseen osallistuminen vaikuttaa esimiesten taitojen kehittymiseen. Itseluottamuksen vaikutus heijastuu muutostilanteiden onnistumiseen. Muutostilanteiden hallinta vahvistuu kokemusten kautta. Tällöin myös sinnikkyydellä on vaikutusta muutoksen

onnistumisessa. Kokemukseen liittyy ymmärrys siitä, että oma asennoituminen muutokseen saattaa olla toteutumisen tiellä. Tiedostamalla oman asenteen vaikutuksen, on mahdollista kehittää suhtautumista muutokseen siten, että se on mahdollista viedä innostavasti työntekijöille. Harjoittamalla sinnikkyyttä ja ottamalla oppia muutosprosessista, on esimiesten mahdollista saada varmuutta johtamistaitoihin tulevien muutoksien varalle. Koska suhtautumistavalla on merkitystä, voivat esimiehet juurruttaa ketterän lähestymistavan aputyökaluksi toimintaansa. Ketteryyttä voidaan kuvata joustavuuden jatkeeksi. Kyky reagoida tapahtuvaan muutokseen nopeasti. Ketteryys voidaan nähdä valmiutena omaksumaa organisaation rakenteet, uudet järjestelmät ja prosessit sekä uusi ajattelutapa (Christopher & Towill 2001, 235-237) innovatiivisesti (Wadhwa & Rao 2003, 126). Joustavuus ja vastaanottavaisuus muutoksia kohtaan edesauttaa ja mahdollistaa ketterän toiminnan ja uuteen sopeutumisen.

Et jotenki vaa sillä sit semmosella niinku sinnikkyydellä, että luottaa itse siihen. On vaa silläi että joo ei kyl tää sitku tarpeeks monelle hokee, ku jokaisella on se joku oma innostuksen kohde, ni sä hoet sitä yhtä asiaa tarpeeks monelle ni sen löytää et kuka innostuu siitä ja tulee sun mukaa. Et se pitää niinku mun mielest, se optimistisuus luo sitä sinnikkyyttä kuitenkin sitte.

Varmaan jotain tämmösii et on tullu joku uudistus, vaikka meidän tiimin toimintatapaan. Mikä on aiheuttanu ehkä itelle myöski semmosia fiiliksiä, et ei tuu onnistuu ja ei en halua muuttaa tätä jo opittua tapaa. Ja sit se, että samaa on tullu niinku työntekijöiltä ja sit se tsemppaaminen. Mut et niinku se, että saa porukan tsemppattuu siihen ja. Näit on varmaa ollu niinku useita tämmösii, jos miettii jotain tiettyä toimintatapaa mitä ollaa muutettu. Ni sit lopputulos on kuitenkin sit loppupeleissä ollu hyvä. Just ehkä sen tsemppaamisen takia et on saanut ehkä muutki uskomaan et on tää on hyvä juttu. Vaikka ei itekkää oo välttämättä uskonu siihen ihan alkuun.

Virheistä oppiminen koettiin tärkeänä väylänä omien taitojen kehittämisessä. Eräs haastateltavissa mainitsi uusien kokemusten vaikuttavan omien kykyjen kehitykseen uudessa työnkuvassa. Omasta käyttäytymisestä voi myös ottaa oppia itsereflektoinnin kautta. Analysoimalla omaa toimintaa, mahdollistaa se kokemuksesta oppimisen. Esimerkiksi tilanteissa, joissa kokee epäonnistuneensa, on ne mahdollista kääntää oppimiskokemuksiksi ja tulevaisuutta toimia uuden käyttäytymismallin mukaisesti. Toisaalta analysoimisessa on myös vaara ylianalysoida, jolloin pohtiminen saattaa kuormittaa liikaa. Tietoisuus terveestä analysoinnin määrästä on hyvä huomioida, jotta oppimiskokemuksesta olisi hyötyä. Virheisiin suhtautuminen olemalla armollinen itselleen, antaa mahdollisuuden niistä oppimiseen.

Tietää et ku esimiehenä aina välil tarvii pitää ne asiat niinku omana tietonaan, et mitä ehkä ajattelee. Ja sit jos välil nyt saattaaki möläyttää jotain suustaan, mitä ei ois ehkä pitäny. Ni sit sellaset asiat myös, et ymmärtää et okei, et ehkä ens kerral ei kannata sanoo noin tai möläyttää tota asiaa. Tai et voisın sanoa vaikka ton palautteen eri tavalla tai noin.

Koko ajan analysoin itseäni ja tekemisiäni. Ja jos on tehny jotain väärin tai näin ja sit se jää harmittamaa ni sit miettii et miten mä oisin voinu tehdä ton toisin ja näin. Ni kyl mä sitä teen ihan jatkuvasti.

Roolimallilta oppiminen nousi esimiesten kokemuksissa merkitykselliseksi. Omiin johtamistaitoihin saa perspektiiviä vertailemalla niitä erilaisiin johtamistapoihin. Osaamista voi kehittää havainnoimalla muiden työskentelytapoja. Varsinkin tilanteissa, joista esimiehellä ei ole aikaisempaa kokemusta, roolimallilta oppiminen voi kasvattaa osaamisen tasoa merkittävästi. Reflektoimalla tilanteita, joissa kollega tai lähin esimies on käyttänyt negatiivisesti tai positiivisesti vaikuttavia käyttäytymismalleja, auttaa esimiehiä suhteuttamaan niitä omiin toimintatapoihinsa.

Sitoutunut johtaja näyttäytyy hänen seuraajilleen roolimallina, jonka toimintaa on kannattava jäljitellä. Koska useasti työhönsä sitoutuneet johtajat tuntevat innostusta ja omistautumista työnsä, näyttäytyvät he alaisilleen inspiroivina ja motivoivina. (Courtright, Colbert & Choi 2014, 4.)

Mul on itse asiassa semmonen esimerkki, et kun on joutunut antaa varoituksen työntekijälle ja se oli mulle uus tilanne sillon ja olin niinkun esimiehenäkin uus, niin siinä sain sillon esimieheltä tukea. Et se tehtiin, hän tuli siihen niinku mukaan ja jeesas siinä sit et miten se homma hoidetaan, niin totta kai se oli opettavaista. Et koen että en enää tarvii sitä tukea, et pystyn sen itse hoitamaan ja sit on muitaki tämmösii niinkun.

Ottaa niinkun oppia niistä huonoista hetkistä, kömmähdyksistä, virheistä ja myöskin niinkun just se että kun, ettei tee niitä samoja asioita mitä niinkun, mistä ei oo itse tykänny omissa esimiehissään ja sit taas niinku ottaa sitä esimerkkiä niistä hyvistä.

Mun elämän huonoimmat esimiehet olen kokenut ja sit sen jälkeen niinkun parhaan ikinä. Niin kylhän siitäkin niinkun, sä tiedät niinku siitä huonosta et mikä sä et haluu olla, mut sit siit hyvästä sä sait niitä et tommonen mä haluan olla!

Uusien tehtävien haltuunotto koettiin kehittävänä ja kasvattavana, toisaalta myös epämiellyttävänä tilanteesta riippuen. Uusissa tehtävissä oppimisen kaari on jyrkkä ja silloin mahdollisuus kasvaa kokemuksen kautta on suuri. Kokemuksen puute uusissa tilanteissa saattaa lisätä esimiehen epävarmuutta siitä, miten tilanne tulisi hoitaa. Aina ei ole mahdollista kysyä muilta apua, jolloin esimiehen on toimittava oman intuition varassa. Kokemuksen kautta omat kyvyt kehittyvät ja omiin kykyihin luottaminen kasvaa. Oppimiskokemusten analysointi jälkeinpäin on helppoa, mutta tiedostamalla hyödyn tilanteessa ollessaan, helpottaa se myönteistä suhtautumista tuntemattomaan tehtävään.

No aikasemmin ku teki respaa, niin silloin se oli niin helppoo, koska kaikki työ tulee tavallaan takaraivosta, ku on tehny niin pitkään sitä. Mut sitte ku tuli tohon pestiin niin huomaa, että okei nyt on pakka ihan hajalla, eikä tiedä viel mistään mitään. Nyt on jotenki päässy siihen moodiin ja flowhun että, et tietää tavallaan, et mitkä ne on ne semmoset kriittiset pisteet, mitä pitää seurata koko ajan. Se vaatii jotenki aikansa, että siihen pääsee niinku varsinki uudessa duunissa.

Siit et mä tiedän et on niinku tosi paljon viel opittavaa. Ja sit aina välil vähän kanta-pään kautta ja näin, mutta siinäki se et sit ku sitä intoo riittää ja muuta ni kylhän se siit aina kehittyy. Mutta siis oikeestaan vaan sen kokemuksen kautta, et miten vähän aikaa oon tehny tätä hommaa.

Niin, ku sä ei oikee niinku, siis ensin sun ois tehny mieli itkee, et ei, miks mun viikonloppuna! Mut et sit sun on vaa niinku pakko, pakko lähtee siitä hoitamaan sitä asiaa. Ja mun mielest se oli niinku siinä mielessä sit taas niinku tosi hyvä.

Vahvuuksien, heikkouksien ja voimavarojen ymmärtäminen esiintyi esimiesten kokemuksissa käsiteltäessä asioita, joilla on vaikutusta omaan toimintaan ja kehittymiseen työelämässä. Itsetuntemus kasvaa erilaisten kokemusten kautta. Voimavarojen tunnistaminen voi tapahtua kokeilemalla omia rajojaan. Paremmalla itsetuntemuksen kautta on siten helpompaa johtaa itseään tehokkaasti. Tiedostamalla omat vahvuutensa on helpompaa suunnata tulevaisuudessa kohti työtä, jossa suositaan kyseisiä ominaisuuksia (Salmimies 2008, 219). Kun esimies tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, hän pystyy hallitsemaan itseään sekä analysoimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Oma ajattelu-, tunne- ja arvomaailma ovat keskeisessä roolissa itsensä tuntemisessa. Tällöin on helpompaa huomata mihin kannattaa panostaa, jotta käytettävissä olevat voimavarat riittävät. Ymmärtämällä omat rajansa on mahdollista jakaa voimavarat työn ja vapaa-ajan kanssa tasapainoisesti, uuvuttamatta itseään liikaa. Omasta työkyvystä, jaksamisesta ja motivaatiosta huolehtiminen on osa itsensä johtamista. (Paasivaara 2010, 33; Salmimies 2008, 150–151.)

Myös asioiden tekeminen tuo itsevarmuutta työtehtävien hoitoon. Sanonta ”harjoitus tekee mestarin”-mukaisesti toistojen avulla vaikeastakin tehtävästä voi kehittyä rutiini, jolloin voi keskittää osaamisen kehityksen taas uuteen osa-alueeseen. Se, että tiedostaa omat haasteensa ja missä voisi olla parempi, auttaa omassa kehityksen eteenpäin viemisessä.

Just sitä, että on oppinu sen että mikä mua niinkun, et ei se oo se työn määrä välttämättä mikä väsyttää, vaan se et jos ei mul o mitään niinku resursseja, ni sit on oppinu sen, et nyt mä heti sanon et nyt!

Työuupumus oli avartava kokemus. Ammattilaisen kanssa jutellessa, oppi hirveesti ymmärtää omaa itseensä. Et sillee niinku et kyl sen tota on niin ku oppinu tuntemaan itsestään.

(Oma kehitys) on niinku tullu ajan kanssa ja ihmisten myötä. Et ei se oo siinä mielessä ollu niinku sellanen, mitä mä oisin niinku 15vuotta miettiny et okei tota mun täytyy. Mutta tota, mä luulen niinku et ihan vaan niinku elämäkokemuksen, työkokemuksen niinku kautta, ni sit on justiinsa et ei oo enää niinku niin kriittinen ja mustavalkonen, vaan niinku pystyy näkemään niissä muissakin potentiaalia eikä vaa niinku itessänsä.

Et onhan siis niinku pakkohan se on sanoo, et tänäpäivänä niinku työ on raskasta ja sit ku sul on niinku vastuuta, niin kylhän mä nyt voin sanoo et niinku rankkaa. Mut siis kylhän se vie sust niinku voimia ja sit ku sä mietit et sun pitäis viel toiset nelkyt vuotta jaksaa tätä hommaa ni, mmm. Niin mutta tota, mä sanoisin kuitenkin et niinku tätä työtä, niin kymmenen vuotta sit mä oisin ollu ihan valmis niinku heittää pyyhkeen kehää.

### **5.2.3 Pystyvyyden tunteen ymmärtäminen itsereflektion kautta**

Esimiehet pohtivat kysymystä siitä, miten he kokevat pystyvyyden tunteen työssään. Haastatteluissa pystyvyyden käsitys liitettiin tilanteisiin, joissa luottamus omiin taitoihin oli ollut koetuksella. Esimiestyössä muutama haastateltava pohti omaa osaamistaan reflektoiden kokemuksia, joissa oma tietämys tai osaaminen ei ollut riittävää asian hoitoon. Toisaalta tilanteeseen yhdistettiin myös ikävien asioiden hoitaminen.

Esimerkiksi puuttuminen tiettyihin epäkohtiin työssä koettiin hankalaksi. Tilanteiden välttely ei kuitenkaan auta, joten asioiden hoitamatta jättäminen luo tunteen epäonnistumisesta. On luonnollista, että epämiellyttävien asioiden hoitoa välttelee, sillä se saa aikaan ikäviä tunteita. Tällaisissa tilanteissa pystyvyyden tunnetta rajoittaa esimiehen tunteiden

vaikutus tilanteeseen. Toisaalta ymmärtämällä tunneälyn vaikutuksen omaan toimintaan, on tunteet helpompi ottaa käsittelyyn. Tiedostamalla ja tunnistamalla itsestään erilaiset ”tilat” on niitä helpompi lähteä purkamaan ja kehittämään. Omien tunteiden siirtäminen syrjään auttaakin hankalien asioiden hoitamisessa. Negatiivinen palaute saattaa myös ruokkia sitä, että luottamus omiin kykyihin horjuu. Koska ihmisillä on usein erilaisia tulkintoja käsiteltävästä asiasta, on palautteet hyvä kommunikoida avoimesti. Itseluottamus ja pystyvyyden tunne voivat vahvistua, kun selvittää palautteiden perimmäiset syyt.

Ymmärrys siitä, että oma toiminta luo tapahtumia, jotka eivät ole miellyttäviä saattaa olla käänteentekevä. Syvällisemmällä tasolla yksilöt tietävät, että heillä on epämieluisia tapoja, jotka vaikuttavat toimintapoihin ja luovat tilanteita, joita he kokevat (Jambekar 2005, 880). Ymmärtämällä, että näitä alueita parantamalla voi omaa toimintaa kehittää, jolloin pystyvyyden tunne paranee.

Yleensä ne on ollu sellassii niinkun vaikeita asioita, mitkä sit on jääny hoitamatta jonkun, tai sen takii just et se on ollu ehkä ikävä asia hoitaa, niin niin, sitte ku se on tehty ni sit tulee, no, helpotus ehkä. Ja onnistumisen fiilis.

Ei kuitenkaa oo semmonen luovuttaja ihminen, et kaikkeen kuitenkin aina löytyy ratkasu. Et jostain se vaan tuolta sitte tuli. Ehkä välillä myös pistää semmosen autopilotin päälle. Et jättää ne niinku kaikki omat tunteet syrjään ja tekee vaan.

Tavallaan ku mä luin niit tuloksia yksin ni mä niinku mun sydäntä niinku raasti, että oikeesti ne niinku miettii et mä oon niin paska esimies, et tää ei oo niinku totta.

Pystyvyyden tunteeseen liitettiin myös omat voimavarat ja niiden merkitys oman osaamisen luottamiseen. Jatkuva uudistuminen ja taitojen kehittäminen voi olla uuvuttavaa. Tiedostamalla omat rajat sekä kuuntelemalla itseään, edesauttaa se esimiehiä oivaltamaan toimintansa vaikutuksen. Omien rajojen tunteminen käsitettiin osana oman pystyvyyden tunteen hallintaa. Kun luottamus kykyihin on koetuksella, on se itse huomattava ja ymmärrettävä hiljentää tahtia.

Mä että kaks kuukautta ja mul on ranteet auki, et en mä pysty enempää. Et siinä vaihees mulla tuli niinku mitta täys. Sit mä jouduin sanoo et oikee ei niinku tuu mitää.

Mutta toisaalta nyt must tuntuu et nyt tarvii ehkä sellasen pienen hetken olla siinä niinku et mitä mä osaan. Koska se on myös tosi kuormittavaa välillä, et jos on vaan semmonen niinku jatkuva et ei ihan oikein tiedä mitä tekee.



Kokemukset, jotka ovat kasvattaneet pystyvyyden tunnetta, liitettiin flow-tilan kokemiseen työssä. Pystyvyyden tunne on hyvä silloin, kun tuntee onnistumista tekemisestään. Flow-tilassa pystyvyyden tunne on optimaalisessa tilassa, sillä stressin tunne ei vaivaa ja onnistumisen tunne siivittää tilaa. Flow-tilan saaminen ajoittain on tärkeää, sillä se saa aikaan sen, että työ ei tunnu pelkältä uurastamiselta. Flow-tila vaatii tietyn osaamisen tason, jotta siihen voi päästä. Esimerkiksi uudessa tehtävässä on vaikea päästä tekemisen tilaan, sillä tekemiseen tarvitaan tietty varmuus flown saavuttamiseksi. Flown tunnetilaan liittyy esimiesten käsitysten mukaan olennaisesti onnistumiset.

Eräs strategia, jota esimiehet käyttävät palautuakseen henkisestä ja fyysisestä työkuormituksesta on irrottautuminen henkisesti työstä. Flow vaikuttaa energiatasoon töissä sekä myös vapaa-ajalla. Työn imulla on tutkittu olevan vaikutusta yksilöiden elinvoimaisuuteen ja vähäiseen uupumukseen. Vapaa-ajalla positiiviset vaikutukset ovat nähtävissä silloin, kun yksilö pystyy irrottautumaan työstään myös henkisellä tasolla. Mikäli yksilöt ajattelevat työasioita illalla, työnteon aikana koetun flown energiahyödyt eivät pääse toteutumaan. (Demerouti ym. 2012, 289–291.)

Sä oot niinku tavallaan niinku onnistunu. Tai siis onnellinen, mut sit sä oot toisaalta myös niinku uupunut. Tässä tapaukses ku puhutaan työflowsta, et sä oot niinku tehny koko ajan jotain ja sit on sillee niinku tyytyväinen. Mut sitte tokihan sä niinkun jätät niinku kaipaamaan sitä, et mihin se hävis. Et niinku mä haluan sen takasin, et koitetaas nyt taas niinkun, asiat rullamaan.

Tosi hyvä. Siis ihan semmonen niinku. siis semmoi niinku hyvän olon fiilis ja se et huomaa et oli onnistunu siinä mitä oli tehny. Joo siis se oli niinku semmonen kunnon flow tila, et sitte ku pääs töistä, ni oli iha jotenki tosi vaikee niinku palata takasin siitä.

Että hmm, olipa kiva päivä, oli niinku semmonen ihan jotenki semmone energisoitunu ja semmonen niinku et kaikki on mahdollista, tulee semmone hirveen voimakas niinku usko siihen omaa tekemiseen ja siihe ja yleensä sit semmone vähä et mihin aika katos.

Pystyvyyden tunne liitettiin epävarmoissa tilanteissa myös omaan persoonaan. Työtehtävien ollessa vaativia tai tuntemattomia, käyttivät esimiehet omaa persoonaansa tehtävien suorittamisessa apuna. Persoonallisuupiirteet voidaan luokitella viiteen ulottuvuuteen, jotka ovat avoimuus kokemukselle, tunnollisuus, ulospäinsuuntautuneisuus, yhteistyökykyisyys ja neuroottisuus (McCrae & John 1992, 182). Esimiesten tunnollisuutta voidaan kuvata sinnikkäänä ja kurinalaisena toimintana. Työelämässä on normaalia käydä välillä oman osaamisen rajoilla. Velvollisuudentunto tai tuloksien saavuttaminen toimivat ajureina

tehtävien suorittamisessa. Pystyvyyden tunne kasvaa silloin, kun hankalan tilanteen on saanut hoidettua omin avuin. Silloin omalla sinnikkäällä asenteella on merkitystä, jotta tehtävän saa hoidettua. Persoonallisuuspiirteistä avoimuus kokemukselle ilmeni myös käsityksistä toimintana, vaikka luottamus omiin kykyihin horjuisikin voi tehtävään etsiä parhaan suorittamistavan ja pyrkiä toteuttamaan sen itsenäisesti.

Myös päättäväisellä asenteella on merkitystä. Kun esimies päättää uskoa omaan tekemiseen, ruokkii se samalla myös sinnikkyyttä. Optimistisuudella on myös mahdollista ohjata omaa käyttäytymistään, silloin kun pystyvyyden tunne on kriittisessä pisteessä. Kun esimies uskoo onnistumisiin ja hyvään, toimii hän tilanteissa tiedostamatta suhtautuen optimistisemmin.

Toisen käsityksen mukaan optimistisuus nähtiin oman ajattelumaailman tuloksena. Mikäli päättää uskoa onnistumisiin, on helpompi suunnata sitä kohti. Vastakohtaisesti ajattelulla voi suunnata omaa toimintaa pois hyvästä lopputuloksesta, jolloin omat teot varmistavat lopputuloksen epäonnistumisen. Käsityksissä ilmeni esimiesten tunnollisuus ja avoin suhtautuminen uusiin asioihin.

Kyllähän siellä käy, siellä (pystyvyyden tunteen) rajapyykil tavallaa, et mitä apua, niinku apua. Mut sitte, että siitä pääsee niinku siihen pisteeseen, et ny mä vaan teen tän. Turha tätä ny on murehtii enempää, ni sit siitä kun pääsee, ni sit sä oot taas niinku onnistunu.

Jos mä päätän että, et tavallaan, vaikket haluis tehdä jotain, niin koet että et voi luovuttaa, koska oot kunnianhimoinen ni sitte taas mennää.

Kyl mä luotan ihan hirveesti siihen et asioilla on tapana järjestyä. Kaikki onnistuu, kaikki mihin keskittää voimansa, ni onnistuu. Et se on niinku, koska se mitä itse niinku päättää ajatella niistä asioista. Ja se optimistisuuskin on niinku tosi paljon sitä, et päätänks mä uskoo, vai päätänks mä että mä en usko. Et kumpikin tulee toteutumaan. Et se et miten mä uskon, uskonks mä että se onnistuu ni se onnistuu, jos mä uskon vahvasti et tää menee perseelleen, ni varmaan se menee. Mä voin tehdä kaikkeni et se menee perseelleen.

Vaikka päättäväisellä asenteella on vaikutusta tehtävän suorittamiseen, ei se välttämättä aina riitä. Tiedon tai kokemuksen puute varsinkin silloin, kun suuntaa uudelle osa-alueelle, koettiin vaikuttavan pystyvyyden tunteeseen alentavasti. Se, että tilanteesta tulisi selvitä ilman opastusta tai muiden apua, koettiin haastavana. Ymmärrys siitä, että omat kyvyt eivät riitä asian hoitamiseen, auttaa esimiehiä selviämään tilanteesta. Itseohjautuvaa toimin-

taa on edistää omien kykyjen kehitystä ottamalla selvää asioista pyytämällä apua. Suhtautumalla realistisesti omiin kykyihinsä, voi välttää kuormittumisen tunteen. Mikäli tilanteeseen ei ole saatavilla apua, ymmärrys siitä, että joskus voi olla parempi luovuttaa, auttaa myös selviytymään työstä. Kaikkea ei välttämättä voi kehittää itseohjautuvasti, jos resurssit eivät ole tasapainossa. Oma tunnollisuus ja itsenäisesti pärjääminen saattaa olla esteenä esimiehen kehitykselle, mikäli hän vaatii itseltään liikaa.

Haastavat tehtävät luovat parhaillaan esimiehille mahdollisuuden energisoitua ja tuntea sitoutuneisuutta työhönsä, jolloin he voivat samalla kehittyä omassa johtajuudessaan. Toisaalta, haastava tehtävä saattaa aiheuttaa negatiivisia tunteita, mikäli esimies ei tunne tarpeeksi pystyvyyttä tehtävää kohtaan. Tällöin vaikutus esimiehen johtamiskäyttäytymiseen on negatiivinen, koska esimiehet saattavat kokea emotionaalista loppuun palamista. (Courtright ym. 2014, 9-11.)

No sithän se on pystyvyyttä myös se, et sä pystyt pyytää apua. Et kyllä tavallaan sit pitää tietää omat niinku rajat, jos ei vaan yksinkertaisesti osaa jotain, niin turhaan sä niinku yrität räpeltää jotain, vaan sit pitää pyytää apua.

Ei kaikkee tarvi aina niinkun yksin osata ja tietää et sit tavallaa tarvii tietää et keneltä pyytää apua. Ja myös tiedostaa se että, et nyt niinku nyt en pärjää.

Mut siin vaiheessa ku se tietämättömyyden määrä kasvaa liian isoks ja se oma niinku osaaminen, et sä et vaan sitä niinkun pysty millään niinku kehittämään, niin se on se millon sinnikkyys on koetuksella.

(Omaan motivaatioon voi vaikuttaa siten, että) No mä oon ehkä siitä erikoinen, että mä, kun mä oon semmonen, että mä en voi luovuttaa ikinä, niin sitte sitä kautta sitä vaan että ja saatana, et nyt mä vaan painan tän läpi, että meni miten meni. Se on myös ehkä semmonen niinku, että se saattaa niinku koitua tuhoks, et kyllä jossain kohtaa pitäis osata vaa olla sillee et okei, nyt mä tarvin apua, et keneltä mä saan sitä. Mutta pääasiallisesti mä teen niin, että sitte mä vaan niinku pusken.

Pystyvyyden tunteeseen liitettiin myös oma motivaatio. Esimerkiksi se, että asiat eivät edisty voi olla merkki siitä, että omat mielenkiinnon kohteet ovat muualla kuin itse tekemisessä. Vaikka esimies luottaisikin omiin kykyihinsä tehtävän hoidossa, mutta jos motivaatio ei ole kohdallaan, niin silloin eivät myöskään asiat edisty. Motivoituminen koettiin haasteellisenä silloin, kun työtehtävä piti sisällään vaikeampia asioita. Silloin varmuutta tehtävän hoitoon oli heikosti, joka taas vaikutti motivaation määrään. Omaan motivaatioon voi

vaikuttaa omalla asennoitumisella. Toisaalta onnistumiset, hyvä tulos ja ongelmien ratkaisut lisäävät motivaatiota. Samalla ne vahvistavat omaa pystyvyyden tunnetta.

(Sisäiseen motivaatioon vaikuttaa) No kyl varmaan niinkun, no ihan, to do listan pituus ja niinku ennakoasenteet sitä päivää kohtaan. Että jos tietää jo että niinku siel on jotain haasteellisempaa ja tai jotain mitä sä et välttämättä haluu tehdä tai mitä sä oot tarkoituksellisesti silleen, et tehään tää sit niinku myöhemmin. Ni ehkä sä et sitte oo niin motivoitunut menemään sinne.

Et kyl se on niinku itse pystyttävä aikataulussa määrittämään se et sä et voi vaa jotain tylsii juttuja niinku jättää pois. Kyllä mä tiedän mä jätän joitaki juttuja vaan, et en mä vielä, enkä vieläkää, enkä vieläkää ja sit jossai vaiheessa mun on vaa pakko tehdä.

Mutta sitte myös sellaset asiat, mitkä on mulle vaikeita, mistä mä en niin ehkä hirveesti pidä, ni sit ne on yleensä sellaset, jotka ohjautuu vähän muualle, et niitä ei sit ehkä tuu tehty niin hanakasti.

#### **5.2.4 Turhautumiset ja rutiinit kehityksen esteenä**

Esimiesten kokemuksiin kehittymisen mahdollisuuksista liitettiin jarruttavia tekijöitä, jotka koettiin motivaatiota alentaviksi tekijöiksi. Rutiininomaiset työtehtävät, jotka eivät tarjoa tekijälle minkäänlaista haastetta, voitiin nähdä kehittymisen esteenä. Mikäli rutiininomaisia tehtäviä oli paljon, edisti se turhautumisen tunteen syntymistä. Alentuneeseen motivaation tunteeseen vaikutti myös koetun vastustuksen määrä sekä jatkuvat vastoinkäymiset tai ongelmat työssä. Tehtävänannot, jotka osoittautuvat turhaksi työksi tekemisen jälkeen toimivat myös tehokkaasti motivaation laskijoina.

Ehkä sillon jos mä en oo saanu mitään uutta haastetta just siihen työhön. Ei oo niinkun, puurtanu sitä yhtä ja samaa jo pitkään. Et ei pääse niinkun. Jos mä koen esimiehenä et jos mä joudun, joudun tekemään sitä niin sanottuu perus respaduunii tosi pitkään ja joskus saattaa olla et vaikka, jos on työntekijöitä pois tai näin, niin sitten täytyy seistä siin respassa enemmän ja sit jää ne omat jutut vähän taka-alalle muutenkin. Ni sit tulee välillä semmonen ehkä turhautuminen, et tätäkö tää nyt sitte on. Et sitä kun on tehny niin pitkään.

(Motivaatio on alimmillaan) niinkun läpinäkyvät asiakaspalautteet ei oo kauheen niinku motivoivia niinkun, kun sä tiedät, että ne odottaa siellä vastaamista. tulee niitä niinkun samanlaisia palautteita niin, tavallaanhan ne syö sitä sun motivaatiota, kun sä vastaat jokaiselle ja yrität vastata kuin se olisi ensimmäinen kerta.

Sitten semmoset, jos joutuu tekeen, niinku turhaa työtä. Et sä oot just jonku homman tehny ja sit et se oliko vähän niinku et noo okei, ei tätä nyt tarvittu.

Vaikka rutiinityö koettiin epämotivoivaksi, ilmeni haastatteluista myös rutiinityön tarpeellisuus. Ymmärrys siitä, että työn kokonaisuuden kannalta tietyt työn osat ovat välttämättömiä, antaa esimiehille lisämotivaatiota tehtävän hoitamiseen. Eräs keino motivaation lisäämiseksi, on rutiiniksi koetun työtehtävän vaihtaminen oman henkilöstön kanssa. Omalla asenteella pystyy vaikuttamaan siihen, miten suhtautuu asioihin, kun oma motivaatio on alimmillaan. Esimerkiksi tieto siitä, että rutiinityötä kestää vain tietyn aikaa, auttaa jaksamaan tilanteen yli. Esimiesten käsityksistä ilmeni, että on tärkeä ymmärtää se puoli, ettei työ voi koostua pelkistä itseä kehittävästä ja mielenkiintoisista tehtävistä. Rutiinityöt ovat oleellinen osa työtä, jotta arki sujuu. Motivaatiota rutiinityöhön syntyy riittävästi silloin, kun esimies ymmärtää työn merkityksen tärkeyden kokonaiskuvassa.

Tapa, jolla omaa työnkuvaa tarkastelee, vaikuttaa esimiehen asennoitumiseen omia työtehtäviään kohtaan. Työnkuva voidaan nähdä monipuolisia kehityskohteita sisältävänä tai vastaavasti kehitystä hidastavana tekijänä. Erilaisia näkökulmia muodostui esimerkiksi vastaanottotyöhön liittyvistä käsityksistä. Toisaalta käsityksiin saattoi vaikuttaa myös suoritettun työn määrä. Mikäli tasapaino vastaanottopäällikön työtehtävien ja suorittavien työtehtävien kohdalla oli kunnossa, nähtiin suorittavan työn arvo kehittymiseen liittyvänä tärkeänä elementtinä. Vastakohtaisesti suorittavan työn ollessa suuri osa työn sisällöstä, vaikutti se taas kehittymisen polkuun negatiivisesti, sillä mahdollisuus itsensä kehittämiseen oli vähäinen ajan puutteesta johtuen.

Positiivinen vaikutus lisääntyy silloin, kun tehtävät ovat miellyttäviä ja rikastuttavia toimintoja. Toisin sanoen positiivinen vaikutus lisää sisäistä motivaatiota vain miellyttäviä tehtäviä kohtaan. Rutiininomaiset ja tylsät tehtävät eivät lisää sisäistä motivaatiota, vaikka yksilö olisi optimistinen. Toisaalta yksilöt, jotka suhtautuvat positiivisesti elämäänsä, hoitavat rutiininomaiset tehtävät huolellisesti, siitä huolimatta, vaikkei ne olisi mielenkiintoisia. Vaikka onnellisuuden tunne edistää nautintoa mielenkiintoisia tehtäviä kohtaan, johtaa se myös tulevaisuusorientoituneeseen ajatteluun, itsekontrolliin ja tehtävään keskittymiseen, vaikka se olisi tylsä tai epämiellyttävä. (Isen ym. 2005, 300, 318.)

Et sä katot niinku ne 200 huomista tulijaa, ni eihän se oo kauheen mielekästä. Mut sitte et sul on jotain muutaki niinku siinä. Ja sitte toisaalta myös se, että delegoi tai niinku vaihtelee niitä. Et mä oon niinku vaik saattanu justinsa, et hei mä voin mennä respaan palvelee niit asiakkaita, ni voit sä kirjottaa nää pari palautetta tästä. Ni sit sillee niinku, että tekee välillä jotain mitä ei.

Ei siin oikee mä en oo toistaseks ainakaa mitään muuta työkalua löytäny ku vaan se oma asenne et yrittää ajatella et no tää on osa tätä työtä. Tätä kestää nyt tän ajan ja sit se on ohi ja sit taas voi tehdä jotain muuta. Et eipä siinä oikeen muuta. No tietysti sitte se niinku, tän oon sanonu monta kertaa, se et tietysti ne työkaverit sitte et eihä heille voi sitä näyttää, että tää on nyt tämmöstä [nauraa]. Et ei just kauheesti nyt tällä hetkellä kiinnosta.

No niinkun, mä sanoin et välillä saattaa tuntua siltä, et mä seison siel respassa ja chekkaan ihmisii sisään, ulos, sisään, ulos. Ni mä en koe, et se on se mun duuni vaan se niinku, no se et pääsee kehittämään kaikkee, ylipäättään toimintoja.

### 5.3 Organisaatio itseohjautuvuuden vahvistajana

Esimiesten kokemukset ja käsitykset itseohjautuvuudesta liitettiin organisaatioon. Informaation kulku, avoimuus, johdon tuki ja luottamus sekä palkitsemisen merkitys työssä olivat teemoja, jotka nousivat esille. Tässä kuvauskategoriassa avataan itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä organisaation näkökulmasta (taulukko 4).

Taulukko 4 Organisaatio itseohjautuvuuden vahvistajana

Ylätason kategoria	Alakategoriat	Merkitysyksiköt
Organisaatio itseohjautuvuuden vahvistajana	1. Avoin kommunikaatio itseohjautuvuuden tukena	17
	2. Johdon tuki ja luottamus motivaattorina	24
	3. Palkitseminen työn ja motivaation lähteenä	13

#### 5.3.1 Avoin kommunikaatio itseohjautuvuuden tukena

Avoin kommunikaatio organisaatiossa on haastateltavien mukaan olennaista, jotta työtehtävät voidaan hoitaa hyvin. Esimerkiksi informaation kulku muutostilanteissa tai uusien työtehtävien hoitamisessa on olennaista tehtävän toteuttamisen kannalta. Esimiesten kokemuksista kävi ilmi, että epätoivoiset tilanteet töissä liitettiin ymmärryksen ja kommunikaation heikkoon tasoon. Epätietoisuus asioista aiheuttaa virheellisiä päätelmiä sekä voi vaikeuttaa työntekoa esimiehenä. Muutostilanteita on vaikea viestiä eteenpäin, jos johdolta saapunut viestintä on puutteellista. Epätietoisuus voidaan kokea työmotivaatiota alentavana tekijänä.

(Motivaatio on alimmillaan) Sillon ku on hirveesti muutoksia. Ja tavallaan jos kommunikaatio ei toimi ni se on tosi vaikeeta. Koska sitte sä koko aika koet olevas jotenki altavastaajana semmosis tilanteis, mitkä vaikuttaa suhun eniten. Jos niistä ei kommunikoida sulle kunnolla, ni siinä tulee kyllä tosi epämotivoitunut fiilis.

Että ei tiedä mitä pitää tehdä tai ei oo varma siitä, että meneekö tää nyt näin tai. Tai sitte sulle ei oo kommunikoitu jotain asiaa ja sun pitäis vaa repästä se niinku hatusta tavallaa ja. Siin on, aika paljon liittyy kommunikaatioon.

Asiat mistä ei välttämättä itse tiedä kauheesti ni et se just ehkä tuo sitä ehkä epävarmuutta, ettei ala sitä kauheesti sillai niinku vielä tiäkkö toittamaankaan. Et se ehkä voi olla. Koska jos ei tiedä niistä asioista, ei osaa perustella, se voi olla sitä.

Avoin kommunikaatio voi aiheuttaa väärinymmärryksiä. Työn hallinta saattaa hankaloitua, mikäli vuorovaikutuksessa tapahtuu jatkuvasti vääriä tulkintoja.

Majoituslalla ihmissuhteisiin liittyvät stressitekijät, kuten esimerkiksi kiistojen vältteleminen, saattaa lisätä jännitteitä esimiesten työssä (O'Neill & Davis 2011, 388). Esimiesten pyrkiessä avoimeen vuorovaikutukseen, voi se vaikuttaa omiin vuorovaikutussuhteisiin sitä lisäävästi. Tunnistamalla työntekijöiden tavat käsitellä asioita, voi esimies muuttaa omaa tapaansa esittää asia ja varmistaa tulleeensa ymmärretyksi. Tunneälyyn liittyy kyky ymmärtää, kuinka tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen ja tekoihin (Walker 15.3.2016). Sen avulla oppii tuntemaan itseään paremmin kuin myös ymmärtämään toisten tapoja käyttäytyä.

Tai sanotaan näin et mä en kovin helposti jaksan lähteä taistelemaan, jos se ei oo niinku mulle niinku tosi tärkeä asia. Ja yleensä ne tilanteet meneeki sillee et antaa sit niinku olla, oon huomannu melkein et se on niinku paras, et peräänny, antaa hetken toiselle aikaa miettiä ja sit niinku se tilanne siit kyl alkaa selviimää. Koska hän on aika äkkipikainen. Ei ehkä aina ajattele ennen kuin sanoo.

Esimiesten näkemysten mukaan varsinkin uuteen työnkuvaan siirryttäessä kommunikaation ja perehdytyksen arvo nähtiin merkittävänä, uusien taitojen oppimisen ja varmuuden kannalta. Varsinkin riittävä määrä tietoa nähtiin oleellisena tekijänä, sillä se mahdollistaa uudessa tehtävässä menestymisen.

Toisaalta silloin kuin työhön tarvittavat voimavarat ovat saatavilla, kokevat esimiehet enemmän pystyvyyden tunnetta työtavoitteisiin pääsemisessä. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ja Schaufeli (2009b, 241) päätyivät tutkimuksessaan tulokseen, että työhön tarvittavat resurssit, henkilökohtaiset resurssit ja työhön sitoutuminen kulkevat käsi kädessä,

sekä samalla työhyvinvointi lisääntyy. Yksilöt, joilla on suotuisa määrä voimavaroja käytettävissään, kokevat vähemmän resurssipulaa varsinkin kuormittavissa tilanteissa. Tällöin he voivat valita sopivat voimavarat meneillään olevaan tehtävään. (Hobfoll 2002, 318.) Toisaalta kyky toimia rajoitetuilla resursseilla voidaan sanoa olevan osa itseohjautuvuutta pakostakin, sillä tällöin varsinaisia toimintaohjeita tai suoraa vastausta tehtävän hoitoon ei ole annettu.

(Epävarman olon) huomaa, että tavallaan jos ei oo ihan kontrollissa se, että mitä tekee. Tavallaan se ehkä liittyy siihen uuteen työhön ja kaikkeen uuteen muutokseen ja kaikkeen tämmösee. Ni se luo semmosta epävarmuutta, mikä on tosi vaikee koska se ei oo itsestä johtuvaa.

Epätoivon hetken mun työurasta. No se on ehkä semmonen konkreettinen mitä ku on ite majoituspuolelta tosi vahvasti. Sit siirty ravintolapuolelle, ni just se että, vaikka just myyntikatteet ja niiden hallinta on ihan älyttömän vaikeeta. Ni se et mä katon meiän yhen kuukauden tuloslaskelmaa ja siel on niinku myyntikatteet todella todella surkeet ja sit sanotaan et hei, et nyt sun pitää selvittää, et miks tää on näin ja saada tää ens kuus toimimaan. Ja sit on vaa sillee, et nii et, mä en tiedä miten mä saan sen toimimaan, et mikä niinku menee pieleen.

Työpaikan kulttuuri liitettiin myös avoimuutta suosivaan. Jotta työ olisi mielekästä, tulisi työpaikan kulttuurin olla avoin, rehellinen ja kommunikoiva. Selkeät toimintatavat ja visio lisäävät mahdollisuutta toimia itseohjautuvasti, koska silloin odotukset ja tavoitteet ovat tiedossa. Samalla se myös motivoi esimiehiä työskentelemään määränpäättä kohti.

Silloin kun yksilöt eivät koe uhkia työssään, ovat he motivoituneita luomaan työn resursseja. Yksilöt, jotka ovat sitoutuneita ja sisäisesti motivoituneita täyttämään työssä vaaditut tehtävät, luovat itse työhön tarvittavat ainekset onnistuakseen tavoitteiden saavuttamisessa. (Hobfoll 2002, 317–320.) Toisin sanoen avoimuus luo esimiehille varmuutta siitä, että he eivät koe uhkia työssään, jolloin he ovat motivoituneita etsimään ratkaisuja työtehtäviin.

(Työyhteisön tulisi olla) avoin ja rehellinen ja kommunikoiva. Semmonen, että et ei tarvi miettiä, että miks nyt näin tehdään ja mitä nyt tehdään ja. Et ei oo semmosena kysymysmerkkinä koko ajan, vaan on joku selkee visio.

Mulle on tärkein on se avoimuus että asioista voidaan niinkun keskustella oli se hyvässä tai pahassa ja sitä mä myös toivon omalta esimiessuhteelta. Ja, semmonen niinku yhdessä tekemisen meininki et autetaan toista ja ei jätetä pulaan ja niinku. Nii,



se auttaminen, avoimuus on varmaa ne tärkeimmät millä se saadaan niinku toimivaks se työyhteisö.

Mä aina yritän ottaa niinku kaikkien sanomisiet huomioon ja näin. Mutta että, et nyt varsinki on huomannu, että vielä enemmän. Mitä enemmän siit on keskustellu ni huomaa kyl, että sitä vaan kannattaa viljellä. Sitä niinku vuorovaikutusta ja dialogia niinku kaikkien kesken.

### **5.3.2 Johdon tuki ja luottamus motivaattorina**

Majoitusalan esimiehet tarkastelivat johdon tuen ja luottamuksen merkitystä osana motivoivampaa työtä ja sen merkitystä itseohjautuvuuden kannalta. Sosiaalisen tuen saatavuus vaikuttaa esimiehen hyvinvointiin työssä. Koetun organisaation tuen vaikutusta on myös tutkittu paljon yksilöiden suoritukseen vaikuttavana tekijänä (Panaccio & Vandenberghe 2009; Rhoades & Eisenberger 2002). Se, että yksilöt tuntevat, että organisaatio välittää heidän hyvinvoinnistaan, lisää heidän sitoutuneisuutta sekä oma-aloitteellista toimintaa. Yksilö sitoutuu sisäistämiinsä organisaation sääntöihin ja ohjeisiin paremmin silloin, kun hän kokee myönteisiä asenteita, käyttäytymistä tai palkitsemista organisaation puolesta. Silloin hän kokee kiitollisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan, jolloin hän osoittaa lojaaliutta. (Panaccio & Vandenberghe 2009, 225–227.)

Esimieheltä saatu tuki vaikuttaa yksilön motivaatioon joko sitä heikentävästi tai lisäävästi. Saadulla henkisellä tuella on vaikutusta esimiesten työn onnistumiseen. Mikäli tukea ei ole saatavilla, voi se vaikuttaa alentavasti työmotivaation. Tuen puute saattaa heikentää itseohjautuvuuden tasoa, koska tilanne saatetaan kokea kuormittavaksi tai välittämisen puutteeksi.

Mikäli esimies itse ei koe saavansa tukea omalta esimieheltään, aistii hän hyväksynnän ja kunnioituksen puutteen. Tämä johtaa siihen, että esimies saattaa kokea turvattomuutta, alentunutta itsearvostusta sekä kykenemättömyyttä selvitä stressitekijöistä. Tällöin esimiehen kyky ilmaista arvoja, tavoitteita sekä mielenkiinnon kohteita laskee. (Graves ym. 2015 34.) Toisaalta tuen puute saattaa myös vahvistaa itseohjautuvuuden tunnetta, koska silloin tilanteesta on selvittävä ilman apua. Tällöin tuki haetaan jostain muulta kuin organisaation sisältä (ks 5.4.3). Mikäli johto ei tue esimiestä vaikeissa tilanteissa, voi se johtaa tulkintaan arvostuksen puutteesta. Tällöin se saattaa myös vaikuttaa esimiehen motivaatioon sitä alentavasti.

Jos tulee tommosii ongelmatilanteita niin kyl sitä kaipaa niinku joltain sitä palautetta siitä ja kannustusta, miten toimitaan.

(Tuella) on aika suuri merkitys, et ihan niinkun sanotaan niin sanotusti henkinenkin tuki. Et vaikka ei niinkun et, jos on joku asia et mitä ite pähkäilee hirveesti ja tuntuu niinku toivottomalta, niin ite oon kokenut välillä sen, että vaikka siit niinkun puhuu esimiehelleen, ni sielt ei välttämättä tuu niinku juuta eikä jaata siihen asiaan liittyen. Ni kyllähä se sit niinku se stressaa entistä enemmän, et sä tunnet et sä oot oikeesti yksin, et joskus se voi niinku riittää et. Miten mä sanon, vaikka et mietitää yhdessä katotaa yhdessä, vaikkei niinku sillee fyysisesti tekiskää hirveesti sen etee mut et ois ainaki niinkun. Osoittais sen, että kiinnostaa. Niin on sil tosi iso merkitys.

Et niitä on mietitty yhdessä, et miten edetään ja jos on pitäny niinkun keskustella kyseisen työntekijän kanssa ja näin ni on ollu niin sanotusti henkisenä tukena esimies siinä ni ja kertonu just, neuvonu, antanu neuvoja, et miten lähestyy ja et ehkä niinku siinä puolessa, et ei niinkää siinä teknisessä työn teossa. Enkä mä siitä välttämättä sit koekaa niin tarvitsevani sitä tukea.

Lähimmän esimiehen tuki ja luottamus mahdollistavat toiminnan suorittamisen, ilman pelon tunnetta. Tietoisuus saatavasta tuesta edesauttaa itseohjautuvan toiminnan toteuttamisessa sekä lisää varmuutta esimiehen toimintaan. Luottamuksen turvin esimiehet motivoituvat ottamaan enemmän vastuuta ja toimimaan oma-aloitteisesti. Organisaation tuki edesauttaa esimiesten hyvinvointia ja lisää samalla työkykyä (Feldt, Hyvönen, Mäkikangas, Kinnunen & Kokko 2009, 44). Esimiehet, jotka kokevat saavansa tukea, tuntevat olevansa arvostettuja, joka näkyy lisääntyneenä turvallisuuden tunteena, itsearvostuksena sekä pystyvyyden tunteena (Graves ym. 2015, 34).

Tuki ja luottamus toimivat myös systeemiajattelun tavoin. Systeemissä sen osat ovat tekevät töitä yhdessä, yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja ovat siten riippuvaisia toisistaan. Kommunikoinnin ja yhteistyön avulla voidaan varmistaa systeemin toimivuus, jotta yhteinen tavoite on mahdollista saavuttaa. (Torkkola 2015.) Koska esimies on yksi tärkeä osa kokonaisuutta, vaikuttaa hänen toimintansa muihin systeemin osiin, tässä tapauksessa mm. työntekijöiden panokseen ja sitoutumiseen. Mikäli systeemi ei tarjoa esimiehelle työkaluja onnistumiseen, vaikuttaa se systeemin muihin osiin negatiivisesti. Vastaakohtaisesti systeemin osan toimivuus varmistaa muiden osien toimivuuden. Toisin sanoen luottamusta ja tukea saavat esimiehet pystyvät hyödyntämään samoja elementtejä omassa työssään, koska he kokevat tuen lisäävän voimavaroja työhön. Tällöin oma hyvinvointi on mahdollista siirtää myös työntekijätasolle. Kun lähin esimies tukee ja rohkaisee vapautta, vaikuttaa päätösvallan saaminen positiivisesti työn mielekkyyteen. Tällöin vastuunarvoisuuden tunne lisääntyy ja vastuunkanto eri tehtävien suorittamiseen paranee. Vastuunanto lisää vastuunkantoa.

Siis mulle niinku tärkein tuki esimieheltä on niinku se varmuus, et hän luottaa siihen mitä mä teen. Et ei niinkun tule kyseenalaistamaan.

Mä tiedän sen meil on tietynlainen luotto niinkun ylemmältä taholta sit mua kohtaan. Et ne luottaa siihen et mä osaan tehdä ne omat päätökset ja niinkun no työyhteisöä koskien tai toimintatapoja tai tämmösii koskien plus sitte se, että ne luottaa.

No siis mä pystyn samalla lailla, uskallan sit olla, ku mä saan tukea omalta esimieheltä, ni mä rohkaistun tekemää asioita, mitä mä en ehkä tekis. Ja mä voin sit, mä olen niinku ikään kuin se, joka sitten... Johon se tiimi voi luottaa, että tää onnistuu tai sit me opitaa uutta. Mut jos tää ei niinku just mee silleen ku suunniteltii, ni mä voin olla niille tukena. Koska mul on sit, mä tiedän taas, että okei siellä on niinku joku mun selän takana. Ni mä pystyn olee mun tiimiläisille, et sit mä oon paljon rohkeempi, ettei oo sillai, että mä siinä sitte oon vähän. Et jos on vähänki epävarma itse, ni ei pysty oleen tukena sit omalle tiimille.

On niinkun tietyissä asioissa niinku mullakin sitte valtaa tehdä. Et mä tiedän et mul on niinku avoin valtakirja, et jos mä nyt haluisin vaik niinku antaa leffalipun jollekulle. Ni mä voin antaa sen, mun ei tarvi niinku kysyy, koska mun esimies tietää et mulla on niinku hyvä syy tehdä se ja hän niinku seisoo mun takana.

Se oli niinku ittelle sellanen niinku tosi niinku herätys, et joo mä tarvitsen siihen mun esimiehen tukea ja mä en ois ollu valmis viemään näitä keskusteluja loppuun. Hän vaan niinku oli mun takana 100%, et ei, nyt tää loppuu.se oli vaa jotenki siis niinku sellanen et mul tulee melkee kyyneleet vieläki siitä niinkun tilanteesta. Ja se että just niinkun annetaan silleen niinku sitä tukea.

Päinvastaisesti epävarmuuden tunne kasvaa, kun tukea ei ole saatavilla. Tuen saannin tärkeys koettiin merkittäväksi tilanteissa, joissa jaksaminen koettiin heikoksi. Tukiverkon puuttuessa esimies saattaa kokea epävarmuutta siitä, kuinka pärjää työssään. Myös tilanteessa, jossa lähin esimies puuttuu epäolennaisiin asioihin, eikä varsinaisiin ongelmiin, ruokkii se epävarmuutta. Toisin sanoen mikromanageeraus voidaan kokea luottamusta alentavana tekijänä. Kun esimiehet kokevat, että heidän tekemisiin ei luoteta, näyttäytyy se negatiivisesti omassa työssä. Luottamuksen puute aiheuttaa epämurkavuutta ja vaikuttaa siten koettuun mielekkyyden tunteeseen.

Että oma esimies ei niinku pysty hallitsemaan kokonaisuutta vaan se niinku keskittyy yksittäisiin juttuihin ja se tulee auttamaan vaan sillon semmosissa asioissa, missä oikeestaan ei ois tarvinu itse apua ollenkaan... Ni tavallaan se, että sä niinkun näät,

että no tuolta ei niinku oo tulossakaan mitään tukee ja sit sul on ihan et oh my god, mitä jos jotain oikeesti vaikeeta tapahtuu.

(Työn mielekkyyteen vaikuttaa) taas niinku sun tekemään työhön luotetaan ja annetaan niinkun projekteja tehtäväksi, eikä sit niinkun mikro-ohjata siinä koko aikaa.

Välistä tulee semmonen olo että, et hän ei niinkun luota siihen, että mä osaan, vaikka mä varmasti osaan tällä työkokemuksella, esimerkks niinku ihan perusasiat hoitaa. Ni sillen tulee niinku semmonen olo että, että tota, et apua.

Tuki voi myös ilmetä avoimuutena. Avoimuus, joka toimii kaksisuuntaisesti ja herättää luottamuksen tunteen, voi olla riittävä tuki, jonka varassa pystyy toimimaan esimiehen roolissa.

Sosiaalinen tuki voi olla joko moraalista tunnepohjaista tukea tai informaalista tukea. Moraalinen tuki käsittää käyttäytymistä, jossa vakuutetaan toiselle, että henkilökohtainen ongelma on ratkaistavissa. Tuki voi esiintyä myös luottamuksen osoituksena toisen tapaa kohtaan ratkaista ongelma. Informatiivista tukea annettaessa nojataan tukijan omaan kokemukseen sekä psykologiseen pääomaan tuottaa neuvoja ja informaatiota siitä, kuinka ongelmaa voitaisiin käsitellä. (Cohen & Wills 1985, 313–314; Taylor, Sherman, Kim & Jarcho 2004, 355.)

Koen sen avoimuuden niinkun et se on sitä tukee mulle. Et niinku sanotaa asioista, jos on aihetta, mut sit niinku ei sanota turhista asioista. Ja siitä kyl täytyy antaa kiitosta niinku omalle esimiehelle, että hän kyl hirmu avoimesti niinkun puhuu asioista.

Mä voin puhua niinkun niistä asioista mitkä mua niinku vaivaa. On se sitten henkilö tai asia ja sit niinkun tietää et se on luottamuksellista ja et asialle tapahtuu jotain, jos se on sellainen mille voi tehdä jotain.

Sosiaalisen vaihdon teorian mukaan yksilöt kehittävät ja ylläpitävät vuorovaikutussuhteita riippuen niiden hyödyistä ja haitoista (Baranik, Roling, & Eby 2010, 367). Hotellipäälliköt voivat kokea lähimmän esimiehen vuorovaikutussuhteen arvokkaana ja omaa hyvinvointia edistävänä. Tällöin se heijastuu omaan käyttäytymiseen positiivisena vaikutuksena työympäristössä.

### 5.3.3 Palkitseminen työn ja motivaation lähteenä

Esimiehet pohtivat rahan ja palkitsemisen merkitystä työssä. Vaikka riittävä rahallinen korvaus on osatekijä, joka motivoi työntekoon yleisesti, ei sitä nähdä pääsääntöisenä motivaattorina. Kun perusasia kuten toimeentulo, on kunnossa, voi esimies keskittyä siihen mikä motivoi. Kiittäminen hyvästä työstä rahallisessa muodossa ei myöskään korvaa suullisen palautteen arvoa. Raha motivoi vähemmän, kuin esimerkiksi palaute tai kehittyminen uralla. Palkinto onnistumisista työssä voidaan tehdä tarjoamalla uusia vastuualueita tai huomioimalla hyvin tehty työ.

Tavoitteiden saavuttaminen tai palautteen saaminen ovat motivaation lähteitä, jotka kantavat hedelmää työssä. Myös muiden suhtautuminen esimiehen työhön voidaan nähdä palkintona, sen ollessa positiivista. Työn merkitys voidaan nähdä muiden ihmisten kautta. Kun esimies voi vaikuttaa työntekijöidensä hyvinvointiin omalla työpanoksellaan, palkitsee siinä onnistuminen jo itsessään.

Mä sain tos viime keväänä mä sain kannustepalkkion siitä et mitä mä oon tehny. Mut se motivoi mua paljon vähemmän, ku se et tavallaan miten mä oon päässy eteenmään tai et mitä musta puhutaan tai et miten mä saan palautetta. Et mä koen sen niinku paljon motivoivammaks, kun se viikon palkka siihen päälle.

Ehkä vähän niinku et on tietämättään tehny asioita oikein ja sit niist on palkittu sillä just et on päässy eteenpäin ja saanu tunnustusta siit tekemisestään, ni sit se on taas niinku ruokkinu sitä omaa (motivaatiota).

No niinku aikasemmin mä sanoin et mä teen sitä jonku takia, et tavallaan että. Tokihan sitä tekee myös työtä itsensä takia. Taikka jotta sillä työllä on joku, on niinku ultimate purpose, niin se pitää olla jotain muuta, kun raha tai niinku oma hyvinvointi.

Palkkio voidaan mieltää myös haastavan tehtävän onnistumisena. Onnistumisen kokemukset luovat mielihyvää ja tekevät työstä palkitsevaa. Työn imu saa aikaan sitoutumista ja halua kehittää omia taitoja. Silloin itse työ nähdään palkitsevana, kun annettu vastuu lisääntyy ja esimies saa positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä.

(Työn mielekkyyteen vaikuttaa) No haasteet, mut sit ei saa kuitenkaa olla niinkun liikaa haasteita. Et semmoset haasteet, mistä tietää, että ku sä ne teet ni sä onnistut. Et siin pitää aina sit olla se palkkio lopussa.

Mut se motivaatio niinku, vaikei, sehän tulee, sen on pakko tulla sisältä, ei se oo niinku ei voi olla sillee että no hienosti tehty ja nyt saat jonku namin ja sitte sillä voi malla mennää. Et kyl se niinku vaatii sen, että myös haluaa niinku menestyä. Haluaa että tulee semmosii onnistumisii. Et pystyy näkee niitä onnistumisen hetkiä.

Et en mä tiedä et jos mä nyt menisin tohon vastaanottovirkailijaks, ni mä rupeisin kuitenkin tekemään sitä kaikkee kehittämistä ja muuta siinä niinkun. ku mä oon ollu siel vastaanottovirkailijana ja vuoro esimiehenä ja aina niinku tehny, tai niinkun on oma esimieski sanonu, et kun on aina tehny enemmän mitä pyydetään. Ni sehän sitä niinku vie eteenpäin, sitä niinku palikkaa kyllä niinku muiltakin, et kyl se sit aina lopuks palkitaan. Et ei oo vaan se, että tää on mun rooli ja mä teen tätä, ei mun kuulu tehdä mitää muuta.

Toisaalta on kuitenkin huomioitava, että työn merkitys vaihtelee yksilöstä riippuen. Toiselle työnteko on pääasiassa taloudellisen turvan tyydyttämistä, kun taas toinen tekee työtä sisäisistä syistä lähtien. Näitä voivat olla oma halu kehittyä tai omien mielenkiinnon kohteiden toteuttaminen työn kautta. Työn merkityksestä riippuen, voivat esimiehet kokea palkitsevuutta eri asioista.

#### 5.4 Ihmissuhteet itseohjautuvuuden mahdollistajana

Esimiesten antamissa käsityksissä työn merkityksestä korostui ihmissuhteiden arvo osana työtä. Esimiehet toivat esiin työyhteisön merkityksen lisäksi myös läheisten ihmissuhteiden merkityksen. Jotta pysyisi itse motivoituneena, on esimiesten saatava palautetta sekä hyödynnettävää saatavaa tukea eri tahoilta. Ihmissuhteet itseohjautuvuuden mahdollistajana on luokiteltu kolmeen eri kategoriaan (taulukko 5), jotka esitellään seuraavaksi.

Taulukko 5 Ihmissuhteet itseohjautuvuuden mahdollistajana

Ylätason kategoria	Alakategoriat	Merkitysyksiköt
Ihmissuhteet itseohjautuvuuden mahdollistajana	1. Työyhteisö työn mielekkyyden lisääjänä	37
	2. Palaute kannustavana tekijänä	25
	3. Tuen hyödyntäminen työssä	24

##### 5.4.1 Työyhteisö työn mielekkyyden lisääjänä

Työyhteisön merkitys esimiehille on ensiarvoisen tärkeä. Työyhteisö käsittää työntekijöiden lisäksi myös esimiehen oman lähimmän esimiehen. Työyhteisön toimivuuteen vaikuttaa siten myös lähimmän esimiehen kanssa toimiva vuorovaikutus.

Parhaimmillaan työyhteisö toimii motivaation lähteenä. Työyhteisö voidaan jopa ajatella voimana, jota peilaamalla esimiehet voivat määritellä oman onnistumisensa työssään. Koska esimiehen yhtenä tehtävänä voidaan pitää hyvän työilmapiirin varmistamista, voivat he omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden innostukseen ja motivaatioon. Havainnollistamalla työntekijöiden suhtautumista työhön, välittyy työyhteisössä vallitseva ilmapiiri esimiehen aistittavaksi. Mikäli työyhteisössä ei puhalleta yhteen hiileen, saattaa se luoda esimiehelle epäonnistumisen tunteita.

No se on oikeestaan niinku tärkein asia siinä, et miks mä tätä teen. Ja se et miks mä onnistun ja miks mä oon motivoitunu, ni on just se työyhteisö, mikä meil on.

Mun mielest se on se oleellisin, siis mä oikeestaan elän sen tiimin kautta, koska mä-hän en pääse semmisiin hetkiin, että mä oon et teen kaiken itse tai mä oon asiakaspalvelus ja mä siinä nään et asiakas nauttii. Vaan, nyt mun tehtävä on niinku mahdollistaa niinku se tiimiläisten onnistuminen ja niitten kehittyminen. Et se on se mun homma ja mä kattelen kuka sopis mihinki paikkaa ja sitte just se, et miten ne niinkun innostuu ja ne ottaa niitä asioita vastaan.

(Työyhteisöllä on) tosi iso merkitys. Et tota, ihan sekä niinku ylhäältä että alhaalta päin. Et se homma toimii hyvin. Tietty niinku itellä. Plus sit se, että mä toivon et mun alaisilla tai tiimiläisillä on tota niinkun hyvä porukka, et ne tulee keskenään toimeen. Koska sit jos niil on jotain keskenään siellä ni sit se vaikuttaa mun fiilikseen myös ja siin mul saattaa ehkä tulla semmonen epäonnistumisen fiilis et myös jos niilt tulee hirveesti valitusta tai sit et heiän porukka tai tiimi ei toimi. Ja sit on tietty et tulee omien esimiesten kanssa toimeen ja et siel kommunikaatio toimii. Tuntuu silt, tai niinku ehkä se avoimuus just et asioista puhutaa avoimesti ja kunnioitus.

Vaikuttamalla työyhteisön hyvinvointiin, on esimiesten mahdollista kokea merkityksellisyyttä. Esimiehet voivat huomata oman tarpeellisuutensa työntekijöiden käyttäytymisestä. Työntekijöiden kunnioitus, arvostus ja luottamus esimiestä kohtaan lisää työn mielekkyyttä. Esimiehen työllä on vaikutusta siihen, kuinka hyvin työntekijät pystyvät suoriutumaan työstään. Kun työyhteisö toimii vaikuttimena esimiehille tehdä oma työ paremmin, on vaikuttamisen ympyrä kaksitehoinen. Ymmärrys siitä, että lisäämällä työhyvinvointia, voi ilmapiirin parantumisen kautta myös esimiehen mielekkyys ja motivaatio työntekoon kasvaa.

Koska työntekijän ja esimiehen välinen suhde on vastavuoroinen, on työntekijöiden hyvinvoinnilla vaikutusta myös esimiehen hyvinvointiin (Van Dierendonck, Haynes, Borril &

Stride 2004, 173). Esimiehet voivat osaltaan peilata onnistumistaan henkilökunnan hyvinvoinnista, toisaalta on myös hyvä huomioda, että huonosti voivat työntekijät saattavat vaikuttaa myös esimiehen tapaan käyttäytyä kyseistä henkilöä kohtaan. Toisin sanoen esimiehen käyttäytyminen työntekijöitä kohtaan saa vaikutteita siitä, kuinka työntekijät voivat töissä. Kun työntekijä voi huonosti, voi väärällä johtamistyyllillä aiheuttaa lisää huonoa oloa. Esimerkiksi stressaantuneena on luultavasti vaikea ymmärtää sitä, että esimies antaa vastuuta ja vapautta toimia, kun työntekijä haluaisi tuntea turvallisuutta ja saada esimiehen tukea. (Nielsen, Randall, Yarker & Brenner 2008, 27.) On mahdollista, että työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa positiivisesti esimiehen työn sitoutumisen tunteeseen. Työntekijöiden ollessa energisiä ja innokkaita, ovat he luultavasti myös vastaanottavaisempia esimiehen tapaan toimia. Käyttäytymisen voi tulkita positiivisesti, jolloin onnistumisen tunteita syntyy esimiehessä.

Merkityksellisyys tulee just siitä, että on saanu kunnian toimia, niinku että ne alaiset antaa mulle valtuutuksen olla heidän esimies ja ne tukeutuu muhun. Siinä hetkessä tulee just se semmonen niinku olo, et mä oon niinku. Mä oon tarpeellinen täällä.

Ehkä mulla vaikuttaa ihmiset eniten, kenen takia mä teen sitä mitä mä teen. Enhän mä niinkun, jos ajatellaan niinkun asemallisesti niin hotellipääällikköä niin enhän mä tee niinku itteni takia niitä asioita, vaan mä teen niitten toisten ihmisten takia, että niitten olis helppo tehdä se tavallaan loppuprosessi siitä duunista. Mikä on se asiakaskontakti.

(Työyhteisön merkitys on) Ihan järjettömän iso. Tavallaan että se työyhteisö voi olla jopa se motivaattori, kenen etee sä haluut tehdä tosi paljon töitä ja olla tavallaan se tuki ja turva ja antaa tietoa ja näin. Mut se voi olla, jos sul on väärät ihmiset sielä, ni se myös vetää sut niinku mukana. Tällä hetkellä ainaki mun mielestä oon päässy semmoseen onnelliseen asemaan, että on semmonen tiimi minkä kans on kivaa.

Vaan luoda sitä positiivisuutta ja tavallaan se sitten myös niinku kyllä antaa sitä motivaatioo itselleen sitten siihen että, et näkee et toiset on innoissaan.

Yhdessä tekemisen tuoma lisäarvo koettiin tärkeäksi työssä. Se luo esimiehelle tunteen joukkoon kuulumisesta. Vaikka esimiehen tehtävät poikkeavat työntekijöiden toimenkuvasta, nähtiin se kuitenkin tärkeänä, että esimies pystyy tuntemaan olevansa osa tiimiä. Ymmärrys siitä, että esimiehenä ei tarvitse olla itse tekemässä suorittavaa työtä, ja voi silti tuntea olevansa osa ryhmää, mahdollistaa yhteenkuuluvuuden tunteen syntymisen. Kehittämistehtävät yhdessä työntekijöiden kanssa ovat oiva väylä yhdessä tekemisen tunteen



saavuttamiseksi. Toisaalta yhdessä tekemisen riemun kokeminen suorittavassa vuorossa lisää työn mielekkyyttä.

Yhteenkuuluvuuden tunne on mahdollista saavuttaa erilaisissa tilanteissa, riippuen esimiehen tehtävänkuvasta. Koska yhdessä tekemisen tunne lisää motivaatiota ja tuo lisäarvoa esimiehille, on tärkeää ymmärtää tapa, kuinka sitä voi kokea omassa työssään.

Se että, et mä voin niinkun olla, olla tärkeä osa sitä porukkaa, ilman että mun pitää olla siellä sillai varsinaisesti niinku suorittamassa. Enkä oo sillai, et mä oon niinku siellä, että antakaas ku mä teen.

Tekeminen motivoi mua. Mikäköhän vois olla. No en mä tiedä. Mun mielestä niinku tässä esimiestyössä ni kuitenkin ne hetket, ku tekee sitä niin sanottua suorittavaa vuoroa. Ja niissä niinku onnistuminen ja niiden työntekijöiden kanssa yhdessä tekeminen on sellassii mitkä motivoi ja niissä saa niit onnistumisia.

Työyhteisössä toimiva vuorovaikutus mahdollistaa työnteon raamit. Vuorovaikutuksen onnistuneisuus näkyy työyhteisön toimivuudessa. Oikean asenteen omaaminen on tärkeää, jotta työyhteisössä voidaan puhua rehellisesti ja avoimesti asioista. Esimies voi vaikuttaa omaan motivaatioonsa omalla asenteella. Optimistisella suhtautumisella on helpompi luoda positiivista ilmapiiriä ja toimia esimerkkinä työyhteisölle. Ymmärrys siitä, että huonoa mieltä ei ole tarkoitettu purettavaksi omaan työyhteisöön, auttaa esimiestä toimimaan järkevästi työyhteisössä. Vain esimies itse voi vaikuttaa siihen tapaan, jolla hän tuo omia tuntemuksiaan esiin työympäristössä. Välittäminen ja huolenpito ovat asioita, jotka näkyvät työyhteisössä hyvää ilmapiiriä tukevinä elementteinä. Esimiehen omat arvot ja persoona ohjaavat myös toimintaa työssä. Mikäli arvot käsittävät toisten hyvinvoinnin, välittyy kiinnostus työntekijöihin aidosti.

Esimiehen työn tulos voidaan nähdä työntekijöiden kehittymisenä. Työssä onnistuminen voidaan toisin sanoen tulkita myös tiimin kasvamisen ja edistymisen kautta. Kun työntekijöiden työnilo on havaittavissa, tarttuu se myös helposti esimieheen.

Mutta mulle ehkä vielä tärkeempiä onnistumisen hetkiä on ne niinkun onnistumiset työyhteisössä. Tarkoitan sitä, että jos on voinu auttaa työkaveria tai oli se sit mikä asia tahansa et on se hänellä ollu joku paha mieli jostakin tai on voinu häntä auttaa onnistumaan jollain tavalla. Niin kyl ne on niitä semmosia onnistumisen hetkiä, mistä saa sit sitä iloa itselleen, ehdottomasti.

Kun oon semmonen perus positiivinen ihminen, niin yritän pitää sitä yllä. Ihan itsetietoisesti. Ja yks tärkeä tekijä on sit työyhteisö. Meillä on hirmu ihana työyhteisö ja en halua luoda sinne missään nimessä negatiivista ilmapiiriä sillä omalla asenteella et se mitä mun pään sisällä liikkuu, niin ei sitä töissä kukaan tiedä. Et se on ihan sitten niinkun omia ajatuksia, mutta mä en tuo sitä milläänlailla ilmi sielä töissä. Et se on varmaan suurin motivaationlähde se meidän ihan mahtava työyhteisö ja tietysti se että et päällikkönä sitten on näytettävä myös sitä esimerkkiä et en voi olla siellä silleen että ei vois vähempää kiinnostaa.

Tavallaan niin niin sehän on arvo, jos sä ajattelet sitä että välittää siitä et miten muilla menee. Et kyllähän tietenki pitää välittää ittestää, ei se niinku sitä mitenkään pois sulje, mutta että jos on kymmenen henkee duunissa, niin jotta sä pystyt niitä jotenkin motivoimaan, niin kyllähän sun pitää myös kiinnostaa ja välittää niistä, että ne pääsee siihen pisteeseen. Ei ne muuten sitä tee.

(työn mielekkyyteen vaikuttaa) etenki ne omat tiimiläiset, siel tulee semmosii niinku kasvutarinoita, semmosia kehittymisjuttuja. On se sitten ne tekee eri osastoilla ja oppii niinku sitä kautta. Koko niinku porukka silleen menee niinku pienempään kasaan. Tai mitä et tavallaan sellasta mielekkyyttä koska niil on sit sitä työniloa.

#### **5.4.2 Palaute kannustavana tekijänä**

Itsensä johtamisen kannalta esimiehen on tärkeä saada palautetta omasta tekemisestään, sillä se auttaa häntä kehittämään omia kykyjään oikeaan suuntaan. Palautteella on myös suuri vaikutus motivaatioon, sillä se liitetään myös arvostuksen tunteeseen. Vaikka esimies huomaa itse tehneensä hyvää työtä, ei onnistuneen työsuorituksen tiedostaminen ole aina riittävä tekijä kannustamaan esimiestä eteenpäin. Mikäli työstä ei ole saatavilla minkäänlaista palautetta, vaikuttaa se motivaatioon sitä alentavasti.

Ja sit tietty se et jossei, niinkun tekee parhaansa ja tietää ite et on tehny niinku hyviä tuloksii ja hyviä töitä ja sit ei niinku huomioida milläänlailla mistään suunnasta ni silloin ehkä motivaatio on alhanen. Tuntuu et kannattaak sit tehdä yhtään mitään.

(Oma motivaatio on alimmillaan, kun) on tehny jotain onnistuneesti ja sit sitä ei niinku ollenkaa noteerata vaikka. Tai että, mmm nii... Tai et noteerataa joku toinen, joka on tehny niinkun ei niin hyvin. Samanlaisen asian mut sit, hei hei hei, mut mä olen kans tehny näin.

Päinvastaisesti silloin, kun esimies saa tekemisestään palautetta, motivoi se sisäisesti. Palautteen avulla on mahdollista kehittää toimintaa, esimerkiksi korjaamalla sisäistettyjä

käyttäytymismalleja myönteisempään suuntaan. Palaute varmistaa suorituksen oikeellisuuden. Keskustelemalla asioista rehellisesti, mahdollistaa se väärinymmärrysten korjaamisen. Sanallinen huomiointi tai kiitoksen saaminen on tärkeää, sillä se motivoi esimiestä panostamaan työhön enemmän. Esimies voi huomata myös oman kehittymisensä konkreettisesti saadun palautteen kautta.

Sitte se palaute et sanotaan suoraan, rehellisesti, että missä on onnistunu ja missä on vielä niinku kehitettävää.

Tärkeempi on se, et tietää et tekee oikein ja et saa siitä sitä palautetta, myös tiimiltä.

Mulle niinku riittää täysin et mun esimies sanoo, et hei hyvää työtä. Ja se on mulle se, et miks niinkun. Miks mä sitä teen ja miks mä haluun niinku saada parempaa. Se on niinku näinpäin.

No tietty jos tulee jotain rakentavaa, sitä nyt ei oo siis juurikaan tullut edes. Et sit tietty pyrkii, niinkun ottaa sen tosissaan ja parantaa tapojaan tai riippuu et mihin se sit ikinä liittyykää. No positiivinen palaute, se sit taas ehkä tsemppaa ja niinku kannustaa siihe et, et tota niin, motivoi, et on onnistunu jossain, ni jaksaa taas vähä paremmin.

Paras kehu oli kun yks mun työntekijä sano että, et hän oli aina toivonut tai että siis niinku et ku mult tulee aina vastaus. Et ihan sama mitä mult kysyy, ni mä osaan vastata. Et niinku et hän niinku kauheesti niinku tykkäs must sen takii, mut et hän oli aina niinku toivonut et mul ois enemmän, niinku yhen mun toisen kollegan niinkun tämmöstä ni tota välittämistä. Varmaan niinku vois sanoo siis sillee niinku kiinnostusta ja tollasta. Ja sit ku hän niinku sano, et se on niinku ihana ku nyt sä oot se. Niinku et sä oot nyt löytäny ittestäs niinkun ne.

Esimies voi vaikuttaa omaan motivaatioon myös antamalla itselleen palautetta. Jos hyvin tehdystä työstä ei saa kiitosta omalta esimieheltä, voi omaan motivaatioon vaikuttaa pohtimalla tehtäviä, joissa on onnistunut. Esimies voi antaa itselleen palautetta analysoimalla omaa päivittäistä tekemistä. Aistimalla aktiivisesti työympäristöä ja sen toimivuutta, voi huomata onnistumisia ja sitä kautta antaa itselleen mentaalisen palautteen. Tarkkailu mahdollistaa tilanteen ja muiden ihmisten perusteellisen huomiooninnin ja sen avulla yksilö voi kerätä tietoa omasta toiminnastaan (Anseel 2013, 234). Puutteellinen kommunikointi tai perehdytys voi johtua myös esimiehen tekemisestä, jolloin palautteen anto tulisi kohdistua itseän, ennen kuin sitä antaa työntekijälle.

Mä oon yleensä se joka itselleni sitä palautetta annan ja itseäni niinku enemmän analysoin ja sitä päivittäistä tekemistä, johdan itseäni. Et sitte taas et ku se oma lähin esimies fyysisesti istuu toisessa talossa, käy täällä niinku ehkä kerran päivässä kääntymässä ja palavereja on kerran viikossa ni. Muuten se on sitä itsensä arvioimista jatkuvasti ja mä oon kuitenkin semmonen, et mä tarvin tosi paljon palautetta myös, ni sit sitä pitää itselleen antaa ja analysoida.

No siis, sit on myös tieteenki se, et jos ja kun saa palautetta tai näkee niitä et on onnistunu jossain ja niit on kuitenkin tässäkin yksikössä ollut tosi paljon. Et se että mitä tää paikka oli puol vuotta sitte versus et mitä se on nyt, niin tietää et se on niinku oman tekemisen ansiota, ni kyl se motivoi.

Toi meiän niinku henkilökunnan tyytyväisyys ja se mitä, mimmmost niil on olla töissä. Se tavallaan, et miten mä aistin sen, et miten ne asiat toimii ja miten siinä onnistutaan ni sit mä myös annan siitä itselleni palautteen, että mä oon siinä onnistunu.

Voi kattoo myöski niinku peiliin, et miten se toinen ei osaa. No se ei osaa koska sä et oo kertonu sille, ni sun on turha huutaa sille siitä asiasta tai niinku tiuskia. Koska sä et oo niinkun, sä et oo kertonu, sä et oo neuvonu, sä et oo näyttäny.

#### **5.4.3 Tuen hyödyntäminen työssä**

Tuen hyödyntäminen työssä tukee itseohjautuvuutta. Työn sisältöön ja merkitykseen vaikuttaa saatu sosiaalinen tuki. Sosiaalisella tuella on merkitystä siihen, kuinka yksilö kokee työn ja siinä onnistumisen. Asioiden käsittely auttaa reflektoimaan tilannetta ja tarkastelemaan sitä eri näkökulmista. Riippuen asiasta ja ihmisestä, tukea haetaan joko työn ulkopuolelta tai työyhteisöstä. Työn ulkopuolelta haettava tuki voi olla saatavissa esimerkiksi päällikkötasoisilta ystäviltä tai ammattiverkostoista. Vertaistuki hyödyttää esimiestä hyvinvoinnin varmistamisessa ja oman tekemisen ohjaamisessa. Ongelmatilanteen käsittelemisessä jo pelkästään siitä keskusteleminen auttaa avaamaan lukkoja ja toimii hyvänä apukeinona. Esimiehen tarvitsema tuki saattaa olla vain aktiivista kuuntelua vastapuolelta, jolloin asiasta puhuminen tuo jo itsessään ratkaisun ongelmaan.

Varsinkin tilanteissa, joissa tuen saaminen työyhteisön sisältä koetaan hankalaksi, nousee saatavan vertaistuen arvo työn ulkopuolelta merkittäväksi tekijäksi esimiehen jaksaminen kannalta. Vertaistuen hyödyntäminen tapahtuu muiden kokemien asioiden valossa. Eri-laisten esimerkkien kautta esimies saa näkökulmia ja vinkkejä asian hoitamiseen.

No siis mähän pyydän apua koko ajan, mutta esimerkiksi aika paljon lakiasioihin ja tommosiin, mitkä liittyy meidän alaan ni eihän niitä vaan voi tietää. Et kyl sit pitää pyytää niinkun apua, HR:stä tai sitte muilta että... Et se oppiminen on siinä tärkeempää, ku se et oot liian ylpee pyytämään apua.

Vertaistuki mun mielestä on kans semmonen. Jos on ihmisiä samalla alalla ja niinku eihän se tarkoita sitä että vaikka on ns. vapaa-ajalla, et sä et voi puhua duuniasioista tai näin että. Ja sitte varsinki jos on kavereita, jotka on päälliköinä jossain, voi olla eri alallaki, ni sit kyllä kuitenkin se vertaistuki on semmonen mistä saa voimaa ku tietää että toisetki painiskelee samojen asioiden tiimoilla.

No se on ehkä enemmän semmosta niinkun ideaa, että mitä jos toinen on vaikka tehny toisaalla jotain tämmöstä, ni sit sä pystyt aatella että okei, et sillä oli semmonen ongelma että miten se on handlannu sen ja sitte ite miettii, et mikä se ois niinku meillä se ratkasu.

Työyhteisössä tuen hyödyntäminen voi tukea esimiestä ja mahdollistaa mielekkäämmän työnteon. Tilanteissa, joissa tukea ei ole mahdollista saada lähimmältä esimieheltä, ymmärrys siitä, että tarvittaessa on mahdollista tukeutua myös työntekijöiden apuun, lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimiehenä on ymmärrettävä, että kaikissa asioissa työntekijöiden puoleen kääntyminen ei kuitenkaan ole mahdollista. Toisaalta sellaiset ongelmat, jotka koskettavat työntekijöitä ja heidän työtään, saattavat olla kannattaviakin jakaa juuri työntekijöiden kanssa. Silloin yhdessä ideoiminen lisää parhaimmillaan koko työyhteisön hyvinvointia.

Työntekijöiden lisäksi tukea voi hakea myös muilta osastopäälliköiltä tai hotelliketjussa muilta samassa asemassa toimivilta henkilöiltä. Ymmärrys siitä, että kollegat saattavat painia samojen ongelmien kanssa, madaltaa avun pyytämisen kynnyistä. Parhaimmassa tapauksessa tukea hyödynnetään ja annetaan vastavuoroisesti muiden päällikötasoisten henkilöiden kanssa, jolloin esimies voi tuntea myös yhteenkuuluvuutta heidän kanssaan.

No sit vaa muiden tuella. Et sit taas et ku on kollegoita, jotka on niiden samojen asioiden kans kamppaillu. Ni sit ruvettiin purettuu syvemmälle niihin, et no mistä tää johtuu.

Ja sitte toisaalta myöskin se, että se ei oo tavallaan niinku palautumista mut toisaalta kun sä käyt jotain juttuja niinkun läpi. Vaik niinku tota jotain asiakastilannetta tai tällasta niinku työkaverin kanssa tai siis ihan ylemmän, alemman, jonku kanssa, joka on niinkun siit samasta yhteisöstä, joka ymmärtää mistä sä puhut. Ni sillä kans niinkun et jos sua oikeesti ketuttaa tosi paljon ja sä pääset niinku puhumaan siitä.

Voi niinku oppia muilta hirveesti myöskin, mutta tota just niinku vaikka kollegoilta. Jokainen on hyvä jossain. Mut kukaan ei oo hyvä kaikessa. Et on niinku niin huikeeta et sit nähä tavallaan, että sielä me opitaan toisiltamme ja sitte tulee aina se mahdollisuus et mäki voin vähä opettaa niille jotain.

Kokemusten pohjalta on huomattavissa, että hankalan tilanteen käsitteleminen ensimmäisellä kerralla tuen kanssa vähentää tarvittavan tuen määrää tulevaisuudessa. Tukea voi saada kysymällä apua ja neuvoja, silloin kun tarvitsee varmuutta johonkin asiaan. Vaikka avun pyytäminen on välillä vaikeaa, ymmärtämällä sen, että pyytämällä apua mahdollistaa uuden oppimisen ja kehittymisen kulun. Myös ymmärrys siitä, että kaikkea ei tarvitse itse osata, helpottaa esimiestä pyytämään apua. Mikäli toisaalta löytyy vuosien kokemus ongelmaan liittyvästä asiasta, on kannattavampaa ja tehokkaampaa pyytää tukea sellaiselta henkilöltä, kuin painia asian kanssa itse.

Jos on vaikka ensimmäinen kerta, vaikka ku joutuu johonki tiettyyn tilanteeseen ni et sä muistat sen sitte seuraavalla kerralla, kun se tulee. Sit sä et välttämättä enää tarvikkaan niin paljon sitä tukea ja turvaa. Koska sä tiedät et niin tää oli tää, niin tää meni.

Välillä se on tosi vaikeeta. Koska halua kuitenkin onnistua ilman kenenkään niinku jeesiä, mutta kyl se niinku pitää ymmärtää, että siitä se kokemus niinku sitä saa, ni sitte ens kerralla osaat tehdä sen ilman sitä apua.

Tuen hyödyntäminen varsinkin hankalia asioita käsitellessä helpottaa esimiehen työtaakkaa. Myös jakamalla tunteet, jotka liittyvät omiin epävarmuuksiin tai huonoihin tuntemuksiin, mahdollistaa kehittymisen. Jakamalla tuntemukset toisen kanssa, helpottuu asian käsittely, koska toiselta osapuolelta saattaa saada uutta näkökulmaa ja neuvoja omien epävarmuuksien käsittelyyn. Virheiden myöntäminen on myös eräs keino antaa itselle mahdollisuus käsitellä asia.

Jos mä huomaan, et tähän asiaan ois pitäny puuttuu ja mä en oo sitä tehny niin sit viimeistään siin kohtaa yrittää, ku tulee se huono fiilis siitä. Ja ehkä sitten purkanu jonku verran mm.. Mä oon varmaan sitten niistä niinkun menny omalle esimiehelle sanomaa, et hei et nyt mä oon niinku mokannu tän jutun tai mul on nyt huono fiilis et mun ois pitäny tehdä tää toisin tai näin niin. Sit ehkä seki on niinku auttanu, et mä oon mennyt myöntämään sen jollekin toiselle tai niinku omalle esimiehelle, et mä oon nyt epäonnistunu tässä tai koen epäonnistuneeni.

Mut et nyt niinkun, vaikeuksien kautta, niin on sit niinku oppinu myöskin sen, et on niinku tosi tärkeetä myöski puhua niistä asioista ja käydä niit läpi, ja oikei että hei. Mmm, kävi tälleen, mä tein näin, sit siit seuras tällästä.

## 5.5 Työelämätaidot tulevaisuudessa

Esimiesten käsitykset tarvittavista työelämätaidoista ryhmittäytyivät kolmeen alakategoriaan. Heidän näkemystensä mukaan tulevaisuuden osaaminen, jota tarvitaan jo nyt, liittyy moniosaamiseen, ihmissuhdetaitoihin sekä ajan hermolla pysymiseen. Työelämätaitoja on tutkittu paljon kautta aikojen. Yritysjohdolle tehdyn tutkimuksen mukaan teknisten kykyjen ja tietojen lisäksi tärkeitä taitoja ovat myös pehmeät taidot kuten vuorovaikutustaidot, rehellisyys, vastuunotto, joustavuus ja positiivinen asenne (Robles 2012, 462). Taitojen jatkuva kehittäminen on yksi tapa selviytyä työelämän jatkuvassa muutoksessa. Yksilöt, jotka kehittävät oman osaamisensa erityislaatuista ja moninaisuutta sekä verkostoituvat osamisyhteisöihin, ovat muuttuvan työelämän menestyjiä (Alasoini ym. 2012, 20).

Taulukko 6 Työelämätaidot tulevaisuudessa

Ylätason kategoria	Alakategoriat	Merkitysyksiköt
Työelämätaidot tulevaisuudessa	1. Moniosaaminen tulevaisuuden valttikorttina	13
	2. Ihmissuhdetaidot ratkaisevassa asemassa palvelutyössä	15
	3. Ajan hermolla pysyminen pitää mukana muutoksessa	8

### 5.5.1 Moniosaaminen tulevaisuuden valttikorttina

Tulevaisuudessa esimiesten on oltava vielä enemmän moniosaaja kuin tänä päivänä. Tarvittaessa taitoja on pystyttävä muokkaamaan kysynnän mukaan. Osaamiskenttää laajentamalla, voivat esimiehet varmistaa omien taitojen tarpeellisuuden muuttuvassa työkentässä. Mikäli hotellimaailma muuttuisi nopealla syklillä esimerkiksi automatisoidumpaan suuntaan, voi esimies varmistaa oman tarpeellisuutensa opettelemalla uusia taitoja esimerkiksi eri osastoilta. Tietynlainen talonmiehen osaaminen voi myös olla tarpeen tulevaisuudessa. Valmius selvittää integroitujen laitteiden toimivuus itsenäisesti voi hyvinkin olla osa työnkuvan moninaisuutta. Monitaituruuteen liittyy osaaminen eri asioista kuten tekniset taidot, markkinointi- ja myyntitaidot, kielten osaaminen sekä palveluosaaminen.

Ja sit justiinsa kouluttaa myös niinkun ihan sitä niinkun omaa palveluosaamista ja sitä et sä voit niinku tehdä eri osastoilla töitä ja olla niinkun. Et ei oo niinkun enää sit sun, tiettyä nimikettä. Vaan sitte et pystyy niinkun vaihtamaan paikkaa.

Mut että jos nyt vastaanottovirkailija käy vaihtamassa lampun niinku huoneessa ku se on palanu, ni sit mahdollisesti tulevaisuudessa sun pitää korjata niinku joku pallo-lamppu, joka laulaa unilaulua sielä, siis niinku mitä kaikkea siel huonees voi olla niinku tollasia teknisiä laitteita, ni sul pitää olla niinku myös sit valmius hoitaa sellaset kuntoon.

No siis muuntautumiskykyä. Ihan hirveesti. Koko aika pitäis olla niinkun ihan jotenkin, niinku aikasemmin puhuttii omasta kehityksestä.

No vielä enemmän moniosaaja ku tänä päivänä. Jos niinku lähetään ihan siitä, että tota hotellissa niin voi olla, et jossain vaiheessa niin ei oo enää vastaanottovirkailijaa, vaan jonkinasteinen asiakaspalvelija voi olla, että sä oot välillä baarissa ja välillä niinku ravintolassa ja välillä siel niinku respassa, et oikeesti pitää osata kaikkee. Mut sit toisaalta pitää olla myös taitava tieto... mikä tää sana on, siis ei tietokoneiden vaan siis näitten niinku kaikkien atk-laitteiden käytössä.

Majoitusalan esimiesten käsitysten mukaan tietotekniikan kehittyessä tulevat järjestelmät kehittymään ja automatisoimaan toimintoja. Näkemyksien mukaan teknologian kehitys tulee todennäköisesti vaikuttamaan työn muutokseen hitaasti, mutta jossain vaiheessa teknologia tulee vapauttamaan asiakaspalvelijan pois tiskin takaa. Esimiestyössä tietokoneet vapauttavat resursseja pois paperitöistä, niin että esimies voi keskittyä enemmän henkilökuntaan.

Erilaiset ohjelmistot ja toiminnot pystyvät toimimaan tukitoimintoina työssä niin, että ne esimerkiksi pohtivat asioita ja myös poistavat samalla manuaalista työtä, jota nyt työssä tarvitsee tehdä. Sen myötä moni toiminto nopeutuu. Toisaalta automatisoinnin myötä asiakaspalvelutyö voi vähentyä, sillä vastaanoton toiminnot kuten sisään- ja uloskirjaus voidaan suorittaa tulevaisuudessa teknologiaa hyödyntäen. Tällöin voi riskinä olla se, että työntekijöitä vähennetään ja sen seurauksena ei välttämättä ole tarvetta esimiestyölle-kään.

Koska suuri osa työstä tulee tapahtumaan digitaalisten työkalujen avulla, on esimiesten ymmärrettävä jonkin verran käytettävien järjestelmien ja tekniikan toiminnasta. Teknologian avulla työntekoa voi myös tulevaisuudessa helpottaa erilaiset muistiohjelmat, jolloin



esimiesten oma ajattelukapasiteetti on käytettävissä laajemmin, kun muistia ei tarvitse si-  
toa pienten asioiden muistamiseen.

No nyt tällä hetkellä mä en nää sitä niinkun oman työn kannalta, sillä lailla, että jo-  
tain saattaa muuttua siitä, että sä naputtelet jotain mistä haetaan niinku dataa enem-  
män. Ajoina tai et sitä ei tarvi enää manuaalisesti lyödä mihinkään exceliin tai mihin  
nyt haluukaan lyödä. Mutta sit jos ajatellaan niinkun hotellityötä, niin kyllähän var-  
masti mennään enemmän siihen et ihmiset, asiakkaat siis chekkaa sisään auto-  
maattisesti jollain apilla tai, kyllähän se siihen varmaan menee.

Siis kyllähän mulla täytyy olla (tulevaisuudessa) joku ääretön muisti, et joku nappi  
päässä, mistä mä aina painan. Kylhän mä oisin kehittäny jonku ohjelman, joka tekee  
kaiken mun puolesta, ICT-aidot.

Joissain paikoissahan on jo niinkun online check in. Et kaikkee niinkun sellasta on  
tulossa tai et jos nyt käytetään avainkortteja, niin jossain vaiheessa se on mahdoli-  
sesti niinku sun puhelimella tehään. Mut että varmaan on sit niinku otettava uudet  
vempeleet, toimintatavat vastaan, ja en usko et missään vaihees niinku hotelleista  
kokonaan poistuu henkilökunta, mut on toki mahdollista, et sitte niinkun tulevaisuu-  
dessa niin tekniikan kautta, niin no lentokenttä, niinku hoidetaan sit ite nää check init  
ja check outit. Mä voin vaan kuvitella, ku siellä on niinku joku huonekartta ja sit sä  
niinku saat valita sieltä, et mä otan ton huoneen. Ja kaikki niinku hoituu siitä.

Koska tietotekniikan kehitys on tapahtunut nopealla syklillä, ei hotellien esimiesten tai-  
doissa sitä ole aiemmin esiintynyt aikaisemmissa tutkimuksissa. Kuten Johanson, Ghiselli,  
Shea sekä Roberts (2011, 46) toteavat tutkimuksessaan, eivät tietotekniset taidot ole kuu-  
luneet hotelli- ja ravintola-alan ammattilaisten tärkeiden taitojen joukkoon viimeisten 25  
vuoden ajan tehdyissä tutkimuksissa. Tämä johtunee siitä, että merkittävä kasvu tietotek-  
niikan saralla on vaikuttanut alaan voimakkaasti vasta viime vuosina. Tietotekniikan kehi-  
tys yhdessä globalisaation kanssa tulee laajentamaan esimiesten osaamisvaatimuksia nyt  
ja huomenna. Ymmärrys IT-taitojen merkityksestä majoitusosalalla on kasvanut ja niiden vai-  
kutukset liiketoimintaan on lisääntynyt viime vuosina. Erilaisten järjestelmien sekä tietotekni-  
kan tehokas käyttö on integroitunut osaksi arkea ja työtä. Hotellialalla palvelu on kuitenkin  
ollut aina kehityksen kärjessä, joten tietotekniikkaa ei ehkä siksi olla nähty ensisijaisena  
kehittämiskohteena. Sen kasvava merkitys muuttuvan yhteiskunnan myötä on kuitenkin  
huomioitava.

Toisaalta, vaikka painoarvoa teknologialla on enemmän nyt ja tulevaisuudessa, organi-  
saatioiden kehitys ei kuitenkaan ole yhtä nopeaa ja uusien teknologisten muutosten hal-  
linta ja ymmärtäminen vie oman aikansa.

Tekniikkataidot, et tota niin. IT taitoja varmaan niinku enemmän ja enemmän. Koko ajan, niitähän nytki niinku enemmän ja enemmän tarvii jo.

Tietysti se, että koko ajan pitäis kehittää itteensä niinkun et pysyt just tässä teknologian kehityksessä mukana ja osaat käyttää tietokoneita ja ohjelmia. Ja tietysti tärkeä, meilläkin mitä on, et pitäis niinkun tähän someen tutustua paremmin ja osata käyttää kaikkia niinku mahdollisia niin tota, mitä se sit onkaa. Facebook nyt on vissii nyt jo aika pasee, mutta koko ajan uusia et mitä tulee, et korostuu varmasti meidänki työssä.

Tulevaisuudessa big datan hyödyntäminen on myös oleellista organisaation menestymisen kannalta. Esimiesten työtaidoissa ymmärrys big datan hyötykäytöstä mahdollistaa uusien ajattelutapojen hyödyntämisen työssä.

Big datalla tarkoitetaan liiketoiminnasta kerättävää tietoa, sen varastointia sekä prosessointia. Tieto voi olla järjesteltyä tai järjestelemätöntä, jolloin se on esimerkiksi sähköposti-, video-, twiittaus-, facebook postausten muodossa tai nauhoitettuina puheluina. Tiedolle ominaista on sen suuri määrä, tiedon nopea lisääntyminen sekä sen monimuotoisuus. Big dataa pystytään hyödyntämään liiketoimintaa koskevissa päätöksissä ja sen avulla toimintaa voidaan tehostaa tai esimerkiksi hyödyntää tuotekehityksessä. (Syed, Gillela & Venugopal 2013, 2246-2447). Majoituslalla edelläkävijät käyttävät big dataa ja keinoälyä ohjaamaan toimintaansa. Esimerkiksi hotellin revenue managementissa hintamuutoksia tehdään ohjelman avulla, jolla seurataan monia eri muuttujia, kuten hotellin nettisivujen käyttöä, säätietoja, lähitöillä olevia konferensseja ja loma-ajankohtia. Lisäksi muuttujia voidaan määritellä järjestelmään huomioimalla kilpailijoiden hinnat. (Constine 2014) On selvää, että teknologian kehitys mahdollistaa liiketoiminnan optimoinnin ja parhaan tuoton takaamisen erilaisia palveluja hyödyntämällä. Osaamisessa on hyvä huomioida kehitys ja uusien järjestelmien maksimaalisen hyödyntämiseen tarvittava tietotaito. Ymmärrys sosiaalisten kanavien ja analytiikan hyötykäytöstä liiketoiminnan kehittämisessä parantaa asiakaskokemuksia ja lisää tuottoa. Tällöin kyky pysyä mukana teknologisen kehityksen muutoksissa sekä omaksua uudet työkalut mahdollistavat kilpailijoista erottautumisen (EY 2015, 23). Majoitusalan esimiehillä on oltava ymmärrystä alaa valtaavista kehityksen trendeistä teknologiassa, jotta he pystyvät ymmärtämään paremmin toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja mikä vaikutus sillä voi olla omaan työnkuvaan.

Mitä koulusta on tullu mieleen niin jotenki se big datan valjastaminen siihen, että mitä ihmisistä, minkälaisia tietoja pystytään keräämään, jotta saatais hyötyä business näkökulmassa.

### 5.5.2 Ihmissuhdetaidot ratkaisevassa asemassa palvelutyössä

Esimiehet nostivat käsityksissään vuorovaikutustaidot vahvasti esille taitoina, joilla on ratkaiseva merkitys tulevaisuudessa. Asiakkaan kohtaamista ei voida täysin korvata koneilla, sillä ihmiset haluavat kontakteja toisiin ihmisiin myös tulevaisuudessa. Palvelutaitojen kehittäminen ja niiden avulla kilpailijoista erottautuminen koettiin tulevaisuuden taidoissa kilpailuvaltti. Tarjoamalla erilaisia palveluja, mahdollistaa se asiakaskokemuksen parantamisen. Teknologian kehityksen siivittäessä palveluita, korostuu kuitenkin ihmisten kohtaamisessa tapahtuva kokemuksen luominen. Ihmissuhteiden ja ihmiskontaktien merkitys on elämässä suuri ja varsinkin asiakaspalvelualalla se on merkittävä osa liiketoimintaa. Esimerkiksi Tripadvisorin hotellipalautteista karkeasti kolmasosa käsittelee henkilökuntaa ja hyvää palvelua (O'Connor 2010, 766). Siitä voidaan päätellä, että majoituskohteessa luodut ihmiskontaktit ovat tehneet asiakaskokemuksesta niin ikimuistaisen, että se halutaan jakaa virtuaalisesti kaikkien kanssa.

Et tavallaan meidän valtti jo näkyy nyt et se on se asiakaspalvelu, asiakkaan kohtaaminen ni ne ei tu koskaan niinkun sitä ei voi mikään kone ikinä niinku oikeestaan korvata. Et kyllä ihminen aina haluaa ihmiskontaktin, aina haluaa tulla huomatuksi, kuulluksi, huomioduksi ja se on se missä niinku me ihmiset sitte ollaan.

Tulevaisuudessa ihmissuhdetaitojen ja vuorovaikutustaitojen tarve lisääntyy. Vaikka tietokoneet pystyvät käsittelemään dataa tulevaisuudessa enemmän, eivät ne silti pysty tekemään tulkintoja tai ajattelemaan luovasti. Työtaidoista kommunikointi, vuorovaikutus ja viestintä ovat tärkeässä roolissa, joihin tulisi panostaa. Uuden sukupolven tullessa töihin vaatii se esimiehiltä innovaatiokykyä, jotta he ymmärtävät oikean tavan opettaa työtä kiinnostavasti heille.

Kommunikointitaidot on listattu hotelli- ja ravintola-alan johtajien kykytutkimuksissa tärkeäksi taidoksi jo kautta aikojen (Chung-Herrera, Enz & Lankau 2006, 21–24; Tubb & Schultz 2006, 32–34; Johanson ym. 2011, 46). Kykyä puhua asiakkaille, työntekijöille, johdolle ja yhteistyökumppaneille tarvitaan päivittäin. Lisäksi esimiehen tulee pystyä kommunikoidaan johtakseen, ohjatakseen, motivoidakseen sekä kouluttaakseen, usein myös kirjallisesti. (Johanson ym. 2011, 46.) Vuorovaikutustaitojen merkitys on pysynyt oleellisena jo viimeisten vuosien ajan. Näin ollen voidaan olettaa, että vuorovaikutustaitojen, kommunikaation ja ihmissuhdetaitojen merkitys ei tulevaisuudessakaan tule vähenemään vaan on myös oleellinen osa työkalupakkia jatkossakin. Myös tunneäly, aktiivinen kuuntelu sekä tehokkaat neuvottelutaidot voidaan lukea kommunikaatiotaitoihin, jotka on myös määritelty osana hotelli- ja ravintola-alan johdon tärkeitä taitoja (Tubb & Schultz 2006, 34).

Tunneälyllä tarkoitetaan emotionaalisia ja sosiaalisia taitoja. Niiden avulla on mahdollista selvittää ympäristön asettamista vaatimuksista onnistuneesti. (Salmimies 2008, 25.)

Ihmisiä tuskin pystytään korvaamaan kokonaan, vaikka teknologia kehittyikin. Vuorovaikutustaitojen sekä viestinnän rooli nähtiin merkityksellisenä työelämässä pidemmälläkin aikavälillä. Vaikka automaattit korvaisivat vastaanottovirkailijan työn, tarvitaan heitä kuitenkin opastamaan ja auttamaan automaattien käytössä ja huolehtimaan asiakkaista. Lisäksi ideointi, ongelmanratkaisutaidot, luova ajattelu ja reaktioiden tulkinta ovat tärkeitä taitoja myös tulevaisuudessa. Panostamalla niihin, voi varmistaa oman työpaikkansa pysymisen koneiden rinnalla.

Tulevaisuudessa on myös tärkeää muistaa kahdensuuntainen vuorovaikutus. Työntekijöiden tulkitsemisen taito on sellainen, jota tulisi kehittää. Sosiaalisilla taidoilla on merkitystä asiakkaiden kanssa toimiessa kuin myös työyhteisössä kommunikoidessa. Majoitusallalla johtamiskykyihin liittyy viestintä, alan ymmärrys, itsensä johtaminen, vuorovaikutustaidot, leadership-taidot, strateginen positiointi, implementaatio ja kriittinen ajattelu (Cheung, Law & He 2010, 29).

Kommunikointi, vuorovaikutus, viestintä (on tulevaisuuden työssä) tosi tärkeitä. Et se ois varmasti semmonen mitä ei koskaa ei voi olla liikaa. Niinku kouluttaa tai panostaa tai kehittää itteensä.

En mä pysty uskoon että, et ihmisiä mitenkään niinkun missään vaihees pystyttäs kokonaan korvaamaan. Et tapahtu sit mitä tahansa, niin just semmoset niinku se tulkitseminen, tulkinnan taito ja vuorovaikutustaito niin se on kuitenkin ratkasevaa.

Ihmisen ajattelu on kuitenkin niin monimutkaista vielä. Ni ideointi, kaikki tämmönen niinku ongelmatilanteissa ratkaisujen löytäminen, luovat uudet ajatukset. Sit semmonen ihmisten niinkun reaktioiden tulkinta. Kaikki semmonen on kuitenkin mitä pitäs ja pitääkin kehittää ja muutenkin pitää.

Toinen esille noussut käsitys liittyen ihmissuhdetaitoihin liittyi sisäisen motivaation ymmärtämiseen sekä mistä motivaatio voi koostua eri ihmisillä. Esimiehen oman johtajuuden kautta voi mahdollistaa työntekijöiden sisäisen motivaation etsimisen. Niin ollen leadership-johtaminen olisi tärkeä hallita tulevaisuudessa. Sisäistä motivaatiota voidaan edistää johtamistyyllillä, jossa tarjotaan osallistumismahdollisuuksia, luodaan merkitystä, ymmärretään työntekijän näkökulma sekä kannustetaan oma-aloitteisuuteen (Deci, Connell & Ryan 1989, 588–589; Hon 2012, 60–61). Leadership käyttäytymisellä hotellin esimiesten kes-

kuudessa on tutkittu olevan vaikutusta organisaation ja johtajuuden tehokkuuteen. Ideaalinen vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöiden huomiointi ovat taitoja, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen, suoritukseen ja sitoutuneisuuteen. (Erkutlu 2008, 719.) Koska yksilön sisäiseen motivaatioon vaikuttavat yksilöllillä eri asiat, esimerkiksi toiset voivat olla kiinnostuneita kehittämään sosiaalisia vuorovaikutustaitojaan, kun taas toiset ovat kiinnostuneita lukujen ymmärtämisestä. Esimiehenä leadership kykyjä harjoittaessa on tärkeää huomioida yksilöiden eri mielenkiinnon kohteet ja inspiroida sekä motivoida yksilöitä sen mukaisesti. On tutkittu, että transformaalin johtajuus tarjoaa mahdollisuuden psykologisten tarpeiden täyttämiseen, jotka mahdollistavat sisäisen motivaation synnyn (Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke & Van Dick 2012, 1047–1049). Transformaalisella johtajuudella on positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen, tyytyväisyyteen, motivaatiotasoon sekä tuotteliaisuuteen. Transformaalista johtajuutta voi toteuttaa motivoimalla ja inspiroimalla ympärillä olevia ihmisiä, ottamalla huomioon yksilöiden tarpeet kasvussa ja tavoitteissa, luomalla tukea edistävän ilmapiirin, tunnistamalla yksilölliset eroavaisuudet tarpeissa ja toiveissa, kannustamalla kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen sekä kuuntelemalla aktiivisesti työntekijöiden huolia sekä mielipiteitä. (Erkutlu 2008, 720–721.)

Weber, Crawford, Lee sekä Dennisonin (2013, 313–332) tutkimuksesta löytyy yhtäläisyyksiä taitoihin, joita majoitusalan esimiehet nostivat esiin haastatteluissa. Tutkimuksessa, jossa arvioitiin pehmeiden arvojen tärkeyttä hotelli- ja ravintola-alalla, nousi esiin toiminnan johtaminen ja leadership-taidot. Nämä jaettiin tutkimuksessa tiimin kehittäjään, coachaajaan, ongelmien käsittelijään sekä vaikuttajaan. Myös Sisson ja Adams (2013, 131–145) esittävät tutkimuksessaan pehmeiden taitojen tärkeyden hospitality-alan esimiestehtävien taidoissa. Heidän mukaansa pehmeät taidot kuten coachaus, leadership taidot, ongelmanratkaisutaidot, neuvottelukyvyt ja kirjalliset viestintätaidot nousevat tärkeämmiksi kuin ns. kovat taidot. Kovilla taidoilla tässä tarkoitetaan tietokoneiden tehokasta käyttöä, tuloksen analysointitaitoja, kustannusten kontrollointia ja työvuorolistojen suunnittelua. Pehmeät taidot voivat olla myös luonteenpiirteitä, yksilön asenteeseen tai käytökseen liittyviä piirteitä (Robles 2012, 457).

Oikeestaan siis se, mistä mä puhuinkin jo aikasemminkin se sisäinen motivaatio ja sen ymmärtäminen ja sen niinku vieminen niille alaisille ja se leadership johtaminen on se mikä on mun mielestä tärkeintä tällä hetkellä tulevaisuuden työssä.

### **5.5.3 Ajan hermolla pysyminen pitää mukana muutoksessa**

Ymmärrys siitä, kuinka ala muuttuu ja mikä kaikki on mahdollista majoitusosalalla mahdollistaa esimiehen pysymään valppaana tulevia muutoksia varten. Muutokset vaativat usein

toimintatapojen muokkaamista ja uusien taitojen oppimista. Olemalla tietoinen hotelli- ja ravintola-alalla tapahtuvista trendeistä ja kehityssuuntauksista, auttaa se esimiestä valmistumaan muutokseen tai jopa olemaan mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa muutosta.

Pitäis pysyä mukana kaikessa niinku mitä tapahtuu. Ihan niinkun itse ja sit totta kai niinkun yritys kehittää myös koko ajan, et tulee uusia järjestelmiä.

Mutta tota se on myös kilpailuvaltti. Et miten niinkun, miten nopeesti pääsee niinkun mukaan kaikkiin uusiin. Mutta sit ois kuitenkin niinkun hyvä, et ne ois jo toimivia ratkaisuja. Et täs on myös niinku nähty muutamia sellasia, mitkä on niinku otettu käyttöön nytten ja kaks vuotta sen käyttöönoton jälkeen, ni edelleenkin niitä tiettyjä bugeja yritetään sieltä sitte saada pois.

Sit ylipäätää se niinku ajan hermolla pysyminen et seuraa ja tietää missä mennään ja mitkä on niinkun sen hetken trendit.

Ajan hermolla pysyminen ei kuitenkaan ole riittävästi, vaan esimiehen on itse oltava valmis muokkaamaan taitojaan tarvittavan mukaisesti. Jatkuvan seurannan lisäksi on myös oltava valmis reagoimaan muutokseen. Kehittymiskykyisyys voidaan nähdä työtaidoissa myös kilpailuvalttina, jonka avulla menestyjät erottautuvat massasta. Vastanottavaisuutta voi myös harjoittaa, sillä avoin suhtautuminen muutokseen edesauttaa toiminnan positiivista ohjaamista.

No siis kyl varmaa semmone niinku halu kehittyä, kyky kehittyä. Ni se on sellanen mitä tarvii tulevaisuudessa. Koko ajan ymmärtää sen, et se työ muuttuu iha jatkuvasti. Ni se, et ei voi aina sanoo, et no näin on tehty viimeiset kymmenen vuotta ja näin tullaan tekemään.

No kyl sen on täs oppinu et ei ne asiat pysyny samana että, et sit vaan pitää olla avoimena sille kaikelle.

Nyt ja tulevaisuudessa on tärkeää olla läsnä ja kehittää omaa aistiherkkyyttä eri tilanteissa. Sen avulla pieniä muutoksen siemeniä on helpompi huomata ja siten varautua tuleviin muutoksiin. Joustavuus ja asioiden katsominen eri näkökulmista antaa myös esimiehille mahdollisuuden ymmärtää omien taitojen tilaa, mitä taitoja voisi hyödyntää ja mitä taitoja tulisi lähetä kehittämään. Muutoskykyisyys ja ajan hermolla pysyminen mahdollistuu silloin, kun esimiehet ovat valmiita antamaan oppimiselle ja uusille kokeiluille mahdollisuuden.

Uusissa oppivissa organisaatioissa esimiehet ovat muutokseen sopeutuvia yksilöitä, jotka ovat motivoituneita muovaamaan osaamistaan itseoppivasti ja kriittisen ajattelun voimin. He voivat testata omaa autonomiaa yrityksessä uusiin kokeiluihin, ja katsoa johtaako oppimiskokemus parantuneisiin tuloksiin. Muutos edellyttää mielikuvitusta, sinnikkyyttä, dialogia, välittämistä ja muutoshalua. (Senge 1996.) On myös tutkittu, että itseohjautuvan oppimisen avulla majoitusalaalla on mahdollista vaikuttaa kehityksen kulkuun, kun tulevaisuudessa teknologian mukana tulevat uudet prosessit muokkaavat toimintaa (Lema 2009, 167).

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää majoitusalan esimiesten käsityksiä ja kokemuksia itsensä johtamiseen ja tulevaisuuden taitoihin liittyen.

Haastatteluin kerätty aineisto käsitteli esimiesten erilaisia tapoja johtaa itseään itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation kautta. Aineistoa tulkittiin fenomenografisen menetelmän avulla ja tutkimustulokset jakautuivat sen myötä viiteen eri kuvauskategoriaan. Menetelmälle ominaista on tuoda esille ihmisten käsitysten kirjo ja variaatio. Itsensä johtamista käsitteleviä kategorioita muodostui yhteensä neljä, joissa käsiteltiin vaikuttamisen keinoja, kehitystä ja oppimista, organisaation vaikutusta sekä ihmissuhteiden merkitystä. Esimiesten käsitykset kuvastuivat heidän omakohtaisista kokemuksista ja käsityksistä. Ne antoivat kuvaa siitä, kuinka he kokivat itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista työssään. Viidennessä kuvauskategoriassa käsitellään tulevaisuuden taitoja majoitusallalla, jotka majoitusalan esimiehet kokivat merkityksellisiksi. Seuraavaksi esittelen tutkimustulokset tiivistysti ja peilaan niitä teoreettiseen viitekehykseen. Tämän jälkeen arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja lopuksi esittelen aiheita jatkotutkimuksille.

Ensimmäisessä kuvauskategoriassa keskityttiin vaikuttamisen ja organisoinnin merkitykseen osana itseohjautuvuutta. Esimiesten kokemukset vaikuttamisen mahdollisuuksista työelämässä lisäsivät sisäisen motivoitumisen tasoa. Työn organisointi itseohjautuvasti nähtiin mahdollisuutena vaikuttaa oman työn sisältöön, kuitenkin ymmärtäen, että tehtävät on hoidettava aikataulussa, jotta omaehtoinen toiminta olisi mahdollista. Omaan jaksamiseen vaikuttaminen nähtiin myös tärkeänä osa-alueena, sillä tasapaino työn ja vapaa-ajan kanssa koettiin palautumisen kannalta välttämättömäksi. Myös ymmärrys siitä, että esimies voi itse vaikuttaa työn mielekkyyteen muokkaamalla sen sisältöä, kuvastui eräänä vaikuttamisen keinona. Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta voidaan todeta, että autonomian voimin esimiesten on mahdollista toimia työssään johtaen itseään niin, että oman työn järjestely ja organisointi edesauttavat itseohjautuvaa toimintaa. Kokonais kuvan huomioiminen auttaa itsensä johtamisessa toimimaan tehokkaammin ja silloin myös psykologinen pääoma eli toivo, optimismi, sinnikkyys ja pystyvyyden tunne luovat lisää resursseja työssä onnistumiselle. Koska esimiehillä on asetettuja tavoitteita ja aikatauluja, joiden puitteissa heidän tulee toimia, näkökulma toiminnan tekemisestä tietyissä rajoissa on yhteneväinen Ryanin (13.5.2015) määrittelemästä autonomiasta. Se poikkeaa täydellisestä vapaudesta, jossa minkäänlaisia rajoituksia ei ole. Esimiesten käsityksissä ilmeni ymmärrys itseohjautuvuuden mahdollisuuksista toimia tavoitteiden ja päämäärien mukaisessa järjestyksessä. Kontrollointi voi toisaalta myös rajoittaa autonomista toimintaa liikaa, jolloin esimiesten motivaatiotasot voivat laskea. Lähtökohtaisesti avoin suhtautumistapa auttaa esimiehiä käsittelemään kontrolloituja asioita. Silloin esimiehet ymmärtävät



sen, ettei kaikkiin asioihin ole tarkoitus vaikuttaa. Mielentila voidaan tulkita toiveikkaaksi lähestymistavaksi, jonka avulla yksilö pyrkii suhtautumaan tilanteisiin myönteisestä näkökulmasta (Luhans & Youssef-Morgan 2015, 181), jolloin se ei kuluta turhaan henkilökoh-  
taisia resursseja (Hobfoll 2002, 318). Esimiesten vaikuttamiskeinoista eräs mielekkyyden lisääjä oli työn sisältöön vaikuttaminen. Sinnikkyuden avulla kyky improvisoida ja sopeutua muutokseen (Luthans & Youssef 2004, 22) auttaa esimiehiä sisäisen motivaation löytämisessä, jolloin myös esimiesten mielekkyys työntekoon säilyy (Deci & Ryan 2008, 15).

Toisessa kuvauskategoriassa korostui kehityksen ja oppimisen tärkeys osana itseohjautuvuutta. Esimiehet kokivat motivaation kasvavan kouluttautumisen, työssä oppimisen ja uusien kehittävien haasteiden kautta. Kokemukset organisaation muutosprosesseista, uusista työtehtävistä sekä virheistä oppiminen toimivat esimiehiä kehittävinä voimina. Käsitukset kyvykkyydestä liittyivät oman osaamisen reflektointiin sekä lähimpien esimiesten havainnointiin ja niiden kautta parempaan ymmärrykseen siitä, miten taitoja voisi kehittää lisää. Kokemukset omasta pystyvyyden tunteesta peilattiin niihin tilanteisiin, joissa tietämys tai oma osaaminen ei ollut riittävää. Esimiehen ymmärrys omista kyvyistä ja omista voimavaroista tilanteiden hoitamisessa käsitettiin osaksi oman oppimispolun sisäistämistä ja omaa persoonaa. Esimiesten itseohjautuvalle kehittymiselle mahdollisia esteitä olivat rutiinityöt sekä turhaan tehty työ.

Itseohjautuvuus-teoriaan kuten myös psykologiseen pääomaan liittyy olennaisesti pystyvyyden tunne omasta osaamisesta ja taitojen kehittämisestä. Kun esimiehet pystyvät yhdistämään oman suorituskynsä vaadittavaan suoritustasoon, voivat he suorittaa optimaalisesti haastavia tehtäviä niin, että he onnistuvat niissä, jolloin myös osaaminen kasvaa. Teoreettisen viitekehyksen puitteissa voidaan siten todeta, että kun uudet kehittävät haasteet ovat ihanteellisia suhteutettuna esimiesten todellisiin kykyihin toimia, tuntuvat tehtävät mielekkäiltä toteuttaa. Henkilökohtaisten haasteiden toteuttaminen työssä on eräs keino löytää sisäinen motivaatio (Amabile 1993, 185). Parhaimmillaan kehitykselliset haasteet luovat mielekkään alustan oppimiselle, jonka avulla esimies voi innostuneesti kehittää omaa osaamistaan ja onnistua työssään. Oppiminen kokemuksen ja havaintojen kautta sai tutkimuksessa painoarvoa. Kyvykkyys lisääntyykin parhaiten vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa (Deci & Ryan 1985, 27-28). Oppimisen ja kehittymisen esteinä rutiininomainen työ voidaan liittää ulkoisen motivaation piiriin, sillä silloin työtehtävät toteutetaan vastuun sitouttamana (Deci & Ryan 1985, 29). Motivaation koettiin olevan jopa alhainen rutiininomaisissa tehtävissä, joka saattaa heijastua esimiesten kokemaan työn mielekkyyteen.

Kolmannessa kuvauskategoriassa syvennyttiin organisaation vaikutuksiin itseohjautuvuuteen liittyen. Keskeiset käsitykset liitettiin avoimeen kommunikaatioon, johdon tukeen ja luottamukseen sekä palkitsemisen vaikutukseen. Informaation kulku ja avoimuus organisaatiossa antavat hyvät edellytykset esimiehille toimia varmallalla pohjalla. Selkeys työnkuvassa sekä riittävä ohjeistus tehtäviin mahdollistavat itsensä johtamisen työssä. Johdon tuki ja luottamus nähtiin tärkeänä elementtinä työssä onnistumisen kannalta. Se avulla esimiehet rohkaistuvat toimimaan oma-aloitteisesti ja päämäärätietoisesti, tai päinvastaisesti ilman sitä he kokevat luottamuspulaa omiin kykyihinsä. Saarisen (2.3.2016) mukaan läsnäolo sekä rinnalla oleminen toimivat voimaannuttavina elementteinä käsiteltäessä kyvykkyyttä, tietämystä tai saatavilla olevia resursseja. Johdon tuki voi näkyä läsnäolon tai rinnalla olemisen kautta esimiehille. Yhteenkuuluvuuden tunne onkin tärkeä edellytys, jotta esimiehet pystyvät toiminaan itseohjautuvasti työssään (Liukkonen ym. 89-91). Esimiehet liittivät palkitsevuuden palautteeseen, taloudelliseen turvaan, kiitoksen saamiseen ja etenemismahdollisuuksiin uralla. Tehtäviä voidaan suorittaa sekä autonomisen tai kontrolloidun motivaation puitteissa (Deci & Ryan 2008, 16-17). Tämä näkyy selkeästi myös esimiesten pohtimissa palkitsemisen tavoissa, joita he työssään pyrkivät itse saavuttamaan.

Neljännessä kuvauskategoriassa keskityttiin ihmissuhteiden merkityksiin itsensä johtamisen näkökulmasta. Työyhteisö, palaute sekä tuen hyödyntäminen esiintyivät esimiesten käsityksissä itsensä johtamisesta. Työyhteisö voi parhaimmillaan toimia esimiehille motivaation lähteenä työhön. Yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus työyhteisön kanssa saavat esimiehen tuntemaan itsensä osaksi tiimiä, jolloin yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu. Psykologisen pääoman piirteistä esimiehen optimistisuus ja toiveikkuus vaikuttavat positiivisesti ilmapiiriin (Heikkilä ym. 2013, 27-28), jolloin myös välittäminen ja huolenpito työyhteisössä korostuvat. Palautteen avulla esimiehet pystyvät korjaamaan ja kehittämään toimintaansa. Palautetta esimiehet pyrkivät myös antamaan itselleen havainnoimalla ympäristöään ja refleктоimalla tekojensa vaikutuksia. Palautteen vaikutus koettiin motivoivana ja omaa kehittymistä lisäävänä elementtinä. Itsensä johtamisen kannalta tietoisuus oman toiminnan muokkaamisesta refleктоimalla ympäristöä edesauttaa kehityksen tapahtumista. Psykologisessa pääomassa pystyvyyden tunne paranee itseluottamuksen ja omien tekojen kyseenalaistamisen kautta (Sydänmaanlakka 2014, 149). Tukea hyödyntämällä esimiehet voivat kehittyä ja toimia itseohjautuvasti, sillä vertaistuki lisää esimiehen pystyvyyden tunnetta ja varmuutta toimia. Kun esimies tuntee yhteyden kollegoihin, työyhteisöön tai muihin ryhmiin työyhteisön ulkopuolella, lisää se positiivista tunnetta ja mahdollistaa voimavarojen säilymisen.

Viidennessä kuvauskategoriassa paneuduttiin esimiesten käsityksiin tulevaisuuden työelämätaidoista. Moniosaaminen, ihmissuhdetaidot sekä muutosherkkyys olivat taitoja, joille annettiin painoarvoa. Moniosaamiseen liitettiin esimiesten laaja osaaminen eri alueilta kuten teknologinen osaaminen ja ymmärrys, palveluosaaminen sekä taidot yli osastorajojen hotellissa. Tulevaisuuden trendien mukaan datan ymmärtäminen ja sen hyödyntäminen työssä nähdäänkin tärkeänä (Davies ym. 2011, 14). Tietotekniikan myötä tietotulvan hallintaan nähtiin myös tulevan muistijärjestelmiä, jotka edesauttavat esimiehiä työssään. Gratton (2011, 38-41) ennustaa virtuaalisten apulaisten auttavan tulevaisuudessa tietojen hallinnassa. Moniosaamisen lisäksi esimiehet painottivat ihmissuhdetaitojen merkitystä. Se, mitä tietokoneet eivät pysty korvaamaan ovat mm. luovuus, tulkintakyky, kommunikointi -ja viestintätaidot sekä johtamistaidot. Lisäksi joustavuus, oman työn kehittäminen sekä avoimuus muutosta kohtaan nähtiin tärkeänä. Myös Gratton (2011, 234-238) korostaa oman työn muokkaamisen taidon merkitystä tulevaisuudessa, sillä sen avulla esimiehet pystyvät pitämään huolen osaamisen kehittämisestä ja sen laaja-alaisuudesta työtehtävien muuttuessa. Megatrendien vaikutus näkyy työssä automatisoitumisen ja teknologian kehityksen myötä (Hiltunen 2012, 87). Tämä oli myös huomattavissa esimiesten käsityksissä tärkeistä taidoista, sillä osa haastatelluista nosti esiin tietotekniset taidot osaksi tulevaisuuden osaamisprofiilia. Tulevaisuuden työtä käsittelevässä tietoperustassa (ks. luku 3.1) käsiteltiin myös työn merkitystä ja muutoksia. Työn merkitys jäsentyi yhteenkuuluvuuden kautta osana itsensä johtamista esimiesten mielessä. Työmaailman nopeasykliset teknologiset ja sosiaaliset muutokset (Cornish 2004, 211) ovat nähtävissä myös tärkeissä tulevaisuuden taidoissa, jotka esimiehet nostivat esille. Herkkyys aistia muutoksia ja avoimuus jatkuvalle muutokselle koettiin tärkeäksi taidoksi. Toisaalta huomionarvoinen seikka tulevaisuuden työtaitoja arvioitaessa on se, että vaikka työ muuttuukin automatisaation ja teknologian kehityksen myötä, saattaa vaikutus majoitusliiketoiminnassa olla minimaalisempi, sillä työ vaatii fyysistä läsnäoloa (Alasoini ym. 2012, 20). Tutkimusaineistossa esimiehet puolsivat myös sitä, että palvelun tarve ei tule katoamaan ja siksi ihmisten väliset taidot ovat merkittävässä roolissa myös tulevaisuudessa.

Itsensä johtamisen merkityksen esimiehen työssä voidaan sanoa olevan merkityksellistä työn mielekkyyden ja siinä kehittymisen kannalta. Esimiehet voivat vaikuttaa itseohjautuvuuteen työssä omalla asenteellaan ja suhtautumisellaan paljon. Pienet, itselle mielekkäät asiat edesauttavat esimiestä toimimaan itseohjautuvasti työssä. Vaikka itsensä johtamisen tehokkuus on paljon omasta motivaatiosta kiinni, ja siitä mihin oman mielenkiintonsa keskittää, on sosiaalisella ympäristöllä myös paljon vaikutusta. Mikäli esimiehellä on avoin ja tukeva organisaatio takanaan, on hänen mahdollista toimia oma-aloitteisemmin työtehtävissään. Myös tiimi, jossa esimies työskentelee, voi toimia voimavaroja lisäävänä elementtinä. Oppiminen ja kehittyminen mahdollistavat innostuneisuuden säilymisen työssä.

Toisaalta on muistettava, että kiinnostus uuden oppimiseen on lähtökohtaisesti tultava esimieheltä itseltään. Tulevaisuusorientoituneen asenteen omaavalla esimiehellä on mahdollista asettaa itselleen haastavia tavoitteita. Jatkuvassa muutoksessa eläminen on mahdollista nähdä ketterän kehityksen prosessina, jossa esimies muokkaa taitojaan jatkuvasti aistien ympäristöstään heikkoja signaaleja.

Tuloksien perusteella majoitusosalalla ylemmän johdon olisi tärkeää kiinnittää huomiota avoimeen vuorovaikutukseen esimiesten kanssa sekä panostaa luottamuksen ja tuen antamiseen. Majoitusalan esimiesten näkökulmasta itsensä johtamista voi harjoittaa jatkuvasti. Havainnoimalla muita ja refleктоimalla omaa käyttäytymistään, voi esimies muokata toimintamallejaan sopivammiksi ja siten ohjata omaa toimintaa tehokkaammin. Toisin sanoen menestyvän itsensä johtamisen taustalla on kyky muuntautua uusiin tilanteisiin ja kääntää ne itselle eduksi. Muuttuvassa työssä on tärkeä olla itselleen armollinen. ”Ihan hyvä” -asenne mahdollistaa itsen jatkuvan kehittymisen, sillä muutoksen pyörteissä ei välttämättä ole aina aikaa täydellisyyteen hiottuun toimintaan.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Pohtiessani tutkimuksen luotettavuutta ja aineiston keräämisen onnistumista, huomasin vähäisen haastattelukokemukseni vaikuttavan merkitysyksikköjen tulkintaan. Litterointia tehdessäni huomasin itse sortuneeni johdatteluun erään haastattelun loppupuolella. Vaikka olin valmistautunut haastatteluiden tekemiseen huolellisesti ja perehtynyt myös siihen, kuinka haastattelutilanteessa kysymysten muotoilu, esittäminen ja jopa eleiden vaikutus saattavat vaikuttaa tilanteessa saataviin vastauksiin, huomasin kokemattomuuteni vaikuttavan aineiston keräämiseen. Jotta tutkimustulokset olisivat luotettavia, olen jättänyt seuraavan vastauksen annin pois analyysistäni, sillä esitin itse johdattelevan kysymyksen. Tarkoituksena oli varmistaa oma ymmärrykseni siitä, mitä haastateltava kertoi, mutta väärillä sanavalinnoilla päädyin vaikuttamaan haastateltavan vastaukseen. Seuraava esimerkki kuvastaa tapaa, jolla huomaamatta johdattelin haastateltavaa.

**Nii, elikkä se merkityksellisyys tulee sulle ku sä näät että sun työ vaikuttaa muihin ihmisiin positiivisella tavalla. Luinks mä oikein rivien välistä ku sä puhut muista ihmisistä ja se et niiden täytyy tuntee olonsa hyväks?**

”No oikeestaan hyvin kiteytetty. Joo luit. No kyl oikeestaan joo, noin sen voi sanoa. Koska sit taas mä saan siitä myös itselleni siitä, et näkee et on saanut jotain aikaiseksi.”

Luotettavuutta olisi voinut lisätä eri menetelmien avulla, jolloin triangulaatiolla olisi voitu vahvistaa entisestään. Tulevaisuuden työtaitoihin majoitusallalla olisi voinut tukea palvelumuotoilun keinoilla, kuten järjestämällä workshopin tai ideariihen esimiehille, jolloin uusia näkökulmia olisi voinut tulla laajemmin. Toisaalta tutkimuksessa mukana olleiden anonymiteetti olisi tällöin vaarantunut. Osallistujat workshoppeihin olisi tullut kerätä täysin erillään haastateltavista, ja tällöin se olisi voinut tuoda lisää uskottavuutta tutkimukseen. Ajan ollessa rajallinen, ei oma kapasiteettini kuitenkaan riittänyt tähän. Koska tutkimus painottuu kuitenkin enemmän itsensä johtamisen käsityksiin, jäi tulevaisuuden taidot pienemmälle huomionarvolle tässä tutkimuksessa.

Pohdin myös tulevaisuuden työtaitojen poisrajausta opinnäytetyöprosessin aikana. Päätin kuitenkin sisällyttää työtaidot työhöni, sillä osana itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista käsiteltiin myös tulevaisuusorientoitunutta näkökulmaa. Suhtautuminen tulevaisuuteen, sekä tavoitteiden asettaminen on olennainen osa esimiehen työtä ja ymmärtämällä omien taitojen kehittämisen sekä uuden oppimisen merkityksen, voi esimies suunnata taitojen kehitystään niin, että ne palvelevat myös tulevaisuudessa tarvittavia työtaitoja. Lisäksi työn lopputuloksena voidaan todeta, että itseohjautuvalla toiminnalla on paljon vaikutusta tulevaisuuden työtaitoihin ja niissä kehittymiseen.

Luotettavuutta tutkimuksen aineiston osalta pyrin avaamaan jo luvussa 4.4., jossa pohdin aineiston tulkinnan uskottavuutta. Se, kuinka hyvin olen onnistunut tulkitsemaan ja analysoimaan haastateltavien esittämiä käsityksiä ja kokemuksia vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen. Jotta lukijalla olisi mahdollista seurata aineiston analyysiä ja millä tavoin olen ymmärtänyt sen sisältöä, päädyin esittämään suuren määrän suoria lainauksia haastatteluista. Niiden avulla lukijan on helpompi päätellä, millaisiin kommentteihin merkityksellisten ilmaisujen tulkitseminen perustuu. Tutkimustuloksissa analyysiä pyrin vahvistamaan peilaamalla sitä muihin vastaaviin tutkimuksiin, jotka vahvistavat tuloksien luotettavuutta. Myös se, kuinka hyvin tutkimusjoukko sopii tutkimuksen kohteeksi lisää luotettavuutta.

Anonyymisti tehdyt haastattelut saattavat toisaalta vähentää tutkimuksen arvoa, sillä haastateltujen henkilöiden taustoja ei opinnäytetyössä pystytä tarkasti avaamaan yksityisyyssuojan onnistumisen takaamiseksi. Toisaalta anonyymisti esiintyvät haastateltavat saattavat puhua avoimemmin itseensä kohdistuvista asioista ja tekemisistä, koska he tietävät, ettei heidän henkilöllisyytensä paljastu tutkimustuloksissa. Lisäksi pohdin tutkimuksen luotettavuutta kohderyhmän homogeenisesta näkökulmasta. Koska kaikki haastatellut henkilöt olivat naisia, on mahdollista, että saadut tulokset eivät ole verrannollisia molempiin sukupuoliin. Tutkimuksen vastausten kirjoa olisi voinut kartuttaa lisäämällä kohderyh-

mään miespuolisten päälliköiden haastatteluja. Tutkimuksen luotettavuutta olisi myös voinut lisätä laajempi otos, joka olisi voinut tuoda lisää kirjoa merkityksellisiin ilmiöihin. Toisaalta, luvussa neljä, olen perustellut otannan määrän pienuutta sillä, että fenomenografiassa tutkimuksessa ei nähdä määrää tai merkityksellisten käsitteiden määrän edustavuutta tärkeänä, vaan kiinnostavuus on löydettyjen merkitysten laadullisessa erilaisuudessa (Ahonen 1994, 128). Variaatio olisi kuitenkin voinut olla kattavampi, jos kohderyhmä olisi ollut suurempi.

Myös se, että kaikki haastatellut esimiehet olivat aktiivisen oppimisen polulla, saattoi vaikuttaa tutkimustuloksiin, joten tulokset eivät välttämättä ole suoraan verrattavissa kaikkiin majoitusalan esimiehiin. Koin kuitenkin, että aineisto olisi rikkaampaa, jos kohderyhmän jäsenet olisivat jo organisoituneet toimimaan itseohjautuvasti elämässään, jonka perustelin myös luvussa neljä.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan oli hyvin opettavainen. Tutkimuksen tekeminen vaatii kärsivällisyyttä ja aktiivista toimintaa itselähtöisesti. On myös ollut ilo huomata, kuinka oma suhtautumiseni sekä asenteeni itseohjautuvaan toimintaan ovat muokkautuneet työtä tehdessä. Myös vuorovaikutustaidot haastattelujen myötä ja tulkitsemisen taito aineiston analyysia tehtäessä ovat kehittyneet. Lisäksi ymmärrys teoreettisen perehtyneisyyden tärkeydestä ennen haastatteluja syveni, sillä sen avulla koin, että haastatteluissa minun oli mahdollista saada syvällisempää tietoa irti haastateltavista. Koska jokaisen ihmisen kokee ja käsittää maailman omasta perspektiivistään, vaikuttaa se myös aineistoon sisällöllisesti täten esittäen vain osia majoitusalan esimiesten käsityksistä ja kokemuksista tutkitusta aiheesta. Monimuotoisuuden ymmärtäminen vastausten kirjossa sekä sen, että pienetkin mielekkyyttä lisäävät asiat ovat merkityksellisiä itseohjautuvuuden kannalta työssä kasvattivat ymmärrystä itseohjautuvuuden tärkeydestä. Tutkimuksen eräs tärkeä oivallus onkin, että itsensä johtamisen myötä kyky toimia itseohjautuvasti voidaan nähdä tärkeänä tulevaisuuden taitona.

Tutkimustulokset vahvistavat itsensä johtamisen merkityksen tärkeyttä alati muuttuvassa yhteiskunnassa. Työn tulokset ovat hyödynnettävissä majoitusalan organisaatioissa. Toisaalta tutkimustulokset ovat mahdollisesti myös hyödynnettävissä myös muilla aloilla, sillä saaduissa tuloksissa ei ilmennyt hotellimaailmalle ominaisten piirteiden erikoisvaikutuksia itseohjautuvuuteen. Tutkimuksen alkuvaiheessa pohdin sitä, vaikuttaako majoitustoiminnan ympärivuorokautinen olemus itseohjautuvuuteen jollain tapaa, mutta se ei noussut esiin missään haastattelussa. Tämä viittaisi siihen, että tulokset ovat mahdollisesti hyödynnettävissä myös muilla aloilla, kuin hotellimaailmassa. Tutkimustulokset korostavat itseohjautuvuuden toteutumisen tärkeyttä, jotta esimiehet olisivat motivoituneita työssään.

Itseään pystyy johtamaan monin eri keinoin, mutta on yksilöriippuvaista, mitkä tavat sopivat kenellekin. Lohdullista on kuitenkin huomata se, että itsensä johtaminen on helpompaa, kun ymmärtää että ympäristö voi auttaa sen toteuttamisessa. Vaikka esimiehet ovat itse vastuussa omasta toiminnastaan ja kehityksestään, voi esimerkiksi organisaatio luoda esimiehelle puitteet, jotka tukevat itseohjautuvaa toimintaa. Avoin vuorovaikutus, tuki ja luottamus sekä palautteen antaminen mahdollistavat itsensä johtamisen tehokkaammin.

### **Aiheita jatkotutkimuksille**

Koska itsensä johtamisen merkitys on tärkeää nyt ja tulevaisuudessa, löytyy aiheesta vielä paljon tutkittavaa. Majoitusalaalla tutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa työntekijöiden motivoitumiseen tai ylemmän johdon toimintatapoihin. Keskiportaassa toimivat esimiehet vaikuttavat kuitenkin suuresti tehtävään tulokseen ja toimivat samalla vastuunkantajina sekä ylös, että alaspäin. Itselläni heräsi paljon uusia pohtimisen aiheita prosessin aikana, jotka voisivat entisestään vahvistaa esimiesten henkilökohtaisia kykyjä ohjata itseään työssä ja vapaalla. Tulevaisuudessa esimiesten toimintaa voisi tutkia esimerkiksi organisaationäkökulmasta, miten organisaatio voi tukea esimiesten itseohjautuvuutta. Kuinka rutiinistyöstä tehdään motivoivaa? Kuinka mentorointi tai coaching voisi tehostaa esimiesten itseohjautuvuutta? Miten esimiesten psykologista pääomaa voisi kehittää? Ketterä kehitys osana itseohjautuvaa toimintaa? Majoitusalan esimiesten tulevaisuuden taitoja voisi myös tutkia erilaisin osallistavin keinoin käyttämällä apuna palvelumuotoilun erilaisia työkaluja.

## Lähteet

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi: pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Edita. Helsinki.
- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM-raportti 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.
- Amabile, T. 1993. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 3, s.185-201.
- Anseel, F. & Crommelinck, M. 2013. Understanding and encouraging feedback-seeking behaviour: literature review. *Medical Education*, 47, s. 232-241.
- Anuradha, M., Srinivas, E., Singhal, M. & Ramnarayan, S. 2014. To work or not to work: Construction of meaning of work and making work choices. *Vikalpa: The Journal of Decision makers*, 39, 2, s. 7-19.
- Baard, P., Deci, E. & Ryan, R. 2004. Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 10, s. 2045–2068.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Ten Brummelhuis, L. 2012. Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 2, s. 555–564.
- Bandura, A. 1971. *Social Learning Theory*. General Learning Press. Luettavissa: [http://www.jku.at/org/content/e54521/e54528/e54529/e178059/Bandura\\_SocialLearningTheory\\_ger.pdf](http://www.jku.at/org/content/e54521/e54528/e54529/e178059/Bandura_SocialLearningTheory_ger.pdf). Luettu: 10.6.2015.



Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, 34, 2, s. 191-215.

Baranik, L., Roling, E. & Eby, L. 2010. Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 76, s. 366-373.

Baumeister, R. & Leary, M. 1995. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 3, s. 497–529.

Berg, A. 2013. Kokeilun paikka! Suomi matkalla kohti kokeiluyhteiskuntaa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2013. Helsinki

Bowden, J. 1996. Phenomenographic research – Some methodological issues. Teoksessa Dall’Alba, G & Hasselgren, B. 1996. Reflections on phenomenography: toward a methodology? s. 49-66. Göteborg studies in educational sciences, 109. Acta Universitatis Gothoburgensis. Göteborg.

Bughin, J., Byers, A. & Chui, M 2011. How social technologies are extending the organization. Luettavissa: [http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/how\\_social\\_technologies\\_are\\_extending\\_the\\_organization](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/how_social_technologies_are_extending_the_organization). Luettu: 28.9.2015.

Carbery, R. & Garavan, T. 2003. Predicting hotel managers’ turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 7, s. 649-679.

Carver, C. & Scheier, M. 1992. Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive therapy and research*, 16, 2, s. 201-228.

Chen, Z., Dahlgaard-Park, S. & Yu, L. 2014. Service quality management and ecosystem theory. *Total Quality Management*, 25, 10, s.1190-1205.

Cheung, C., Law, R., & He, K. 2010. Essential hotel managerial competencies for graduate students. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22, 4, s. 25–32.

Christopher, M & Towill, D. 2001. An intergrated model for the design of agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31, 4, s. 235-246.

Chung-Herrera, B., Enz, C., & Lankau, M. 2003. Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, 3, s. 17-25.

Cohen, S. & Wills, T. 1985. Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, s. 310 –357.

Constine, J. 2014. Duetto raises \$21M led by accel to equip hotels with big data surge pricing. *TechCrunch*. Luettavissa: <http://techcrunch.com/2014/07/09/duetto/>. Luettu: 12.2.2016.

Cornish, E. 2004. *Futuring. The Exploration of the future*. World Future Society. Bethesda, MD.

Courtright, S., Colbert, A. & Choi, D. 2014. Fired up or burned out? How developmental challenge differentially impacts leader behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 99, 4, s. 681–696.

Csikszentmihalyi, M. 2005. *Flow: elämän virta*. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. (suom. Ritva Hellsten) Rasalas Kustannus. Helsinki.

Davies, A., Fidler, D & Gorbis, M. 2011. *Future work skills 2020*. Institute for the Future. The University of Phoenix Research Institute. Luettavissa: [http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf). Luettu 10.3.2015.

Deci, E., Connell, J. & Ryan, R. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, s. 580–590.

Deci, E., Eghrari, H., Patrick, B. & Leone, D. 1994. Facilitation internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62, 1, s.120-142. Luettavissa: [http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/1994\\_DeciEghrariPatLeone.pdf](http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/1994_DeciEghrariPatLeone.pdf). Luettu: 2.1.2016.

Deci, E. & Ryan, R. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. Plenum Press. New York.

- Deci, E. & Ryan, R. 2008. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 1, s. 14-23.
- Demerouti, E., Bakker, A., Sonnentag, S., & Fullagar, C. 2012. Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 2, s. 276–295.
- Diener, E., King, L. & Lyubomirsky, S. 2005. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological bulletin*, 131, 6, s. 803-855.
- Dragoni, L., Tesluk, P., Russell, J. & Oh, I. 2009. Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52, s. 731–743.
- Elliot, A., McGregor, H. & Thrash, T. 2004. The need for competence. Teoksessa Deci, E. & Ryan, R. 2004. *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press. Rochester, NY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Vastapaino. Tampere.
- Erkutlu, H. 2008. The impact of transformational leadership on organizational effectiveness and leadership effectiveness. *Journal of Management Development*, 27, 7, s.708-726.
- EY. 2015. Global hospitality insights. Top thoughts for 2015. EY. Luettavissa: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-hospitality-insights-2015/\\$File/ey-global-hospitality-insights-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-hospitality-insights-2015/$File/ey-global-hospitality-insights-2015.pdf). Luettu 12.2.2016.
- Feldt, T., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Kinnunen, U. & Kokko, K. 2009. Development trajectories of Finnish managers' work ability over a 10-year follow-up. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35, 1, s.31-47.
- Francis, H. 1996. Advancing phenomenography – Questions of method. 1996. Teoksessa Dall'Alba, G & Hasselgren, B. 1996. *Reflections on phenomenography: toward a methodology?* s. 35-47. Göteborg studies in educational sciences, 109. Acta Universitatis Gothoburgensis. Göteborg.

Fredrickson, B., Mancuso, R., Branican, C. & Tugade, M. 2000. The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, 24, 4, s. 237-258.

Gagné, M., & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26, 4, s. 331–362.

Gratton, L. 2011. *The shift: the future of work is already here*. Collins, London.

Graves, L., Cullen, K., Lester, H., Ruderman, M. & Gentry, W. 2015. Managerial motivation profiles: composition, antecedents and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 87, s.32-42.

Heikkilä, A., Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. *Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma*. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-14-2030-6>. Haettu:21.9.2015.

Hietanen, O., Heinonen, S., Kahilainen, J., Kiiskilä, K., Tapio, P. & Wilenius, M. 2002. *Tulevaisuusajattelun haasteita: tietoyhteiskunta ja kestävä kehitys*. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2002. *Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki.

Henn-na Hotel 2015. Henn-na hotel concept. Luettavissa: <http://www.h-n-h.jp/en/concept/>. Luettu: 15.10.2015.

Hiltunen, E. 2012. *Matkaopas tulevaisuuteen*. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hobfoll, S. 2002. Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, s. 307–324.

Hon, A. 2012. Shaping environments conducive to creativity: the role of intrinsic motivation. *Cornell Hospitality Quarterly* 53, 1, s. 53-64.

Houghton, J. & Neck, C. 2002. The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial psychology*, 17, 8, s. 672-691.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus*, 37, 2, s. 162-173.

Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä: teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. *Opetuksen perusteita ja käytänteitä*, 21. Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos. Jyväskylä.

Isen, A., Daubman, K. & Nowicki, G. 2005. The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behaviour and self-control. *Motivation and Emotion*, 29, 4, s. 295-323.

Jambekar, A. 2005. Viewing personal quality management through a systems thinking lens. *Total Quality Management*, 16, 7, s.877-886.

Johanson, M., Ghiselli, R., Shea, L. & Roberts, C. 2011. Changing competencies of hospitality leaders: A 25-year review. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, s. 43-47.

Judge, A., Locke, E., Durham, C. & Kluger, A. 1998. Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 1, s. 17-34.

Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmien työpaikan. Tammi. Helsinki.

Kanerva, M. & Likki, T. 2014. Elämänhallinta - innostuksen edellytys. Teoksessa *Innostunut yhteiskunta*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 8, s.53-65. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_8+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_8+2014.pdf). Luettu: 11.10.2015

Karatepe, O. & Karadas, G. 2015. Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? a study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 6, s.1254-1278.

Kovjanic, S., Schuh, S., Jonas, K., Van Quaquebeke, N. & Van Dick, R. 2012. How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based

- analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational behavior*, 33, s.1031-1052.
- Kraimer, M., Wayne, S. & Jaworski, R. 2001. Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 1, s. 71–99.
- Lehti, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Suuri Hämmennys: Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Sarja B 254. Taloustieto. Helsinki.
- Lehto, A. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus. Helsinki.
- Lema, J. 2009. Preparing hospitality organizations for self-service technology. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8, s.153-169.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita. Helsinki.
- Luthans, F. & Youssef, C. 2004. Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational dynamics*, 33, 2, s. 143-160.
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. 2015. Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31, 3, s. 180-188.
- Livi, S., Alessandri, G., Caprara, G. & Pierro, A. 2015. Positivity within teamwork: Cross-level effects of positivity on performance. *Personality and Individual Differences*, 85, s. 230-235.
- Marks, L. 1998. Deconstructing locus of control: Implications for practitioners. *Journal of Counseling and Development*, 76, 3, s. 251-259.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.
- Martela, F. 2015. Valonöörin. Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki. Gummerrus.

Martela, F. 2013. Tahdonvoiman käyttöohje: 20 työkalua, joilla saat asioita aikaan. Tammi. Helsinki.

Marton, F. 1996. Cognosco ergo sum – Reflections on reflections. Teoksessa Dall’Alba, G & Hasselgren, B. 1996. Reflections on phenomenography: toward a methodology? s. 163-187. Göteborg studies in educational sciences, 109. Acta Universitatis Gothoburgensis. Göteborg.

McCall, M. 2010. Recasting leadership development. Industrial and Organizational Psychology, 3, 1, s. 3-19.

McCrae, R. & John, O. 1992. An introduction to the Five-Factor Model and its applications. Journal of Personality, 60, 2, s. 175-215.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp. Helsinki.

Meyer, J. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. Human Resource Management Review, 11,3, s. 299-326.

Neck, C. & Houghton, J. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology, 21, 4, s. 270-295.

Neck, C. & Manz, C. 2007. Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence. Fourth edition. Prentice Hall. Upper Saddle River, N.J.

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. & Brenner S. 2008. The effects of transformational leadership on followers’ perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study. Work & Stress, 22, s. 16–32.

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia, 85. Joensuun yliopisto. Joensuu.

Nix, G., Ryan, R., Manly, J., & Deci, E. 1999. Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. Journal of Experimental Social Psychology, 35, 3, s. 266–284.

Norris, S. 2008. An examination of self-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1, 2, s. 43-61.

Oates, G. 2015. Vienna's new on-demand coworking hotel is the future of hospitality. Luettavissa: <http://skift.com/2015/10/09/viennas-new-on-demand-coworking-hotel-is-the-future-of-hospitality/>. Luettu: 2.11.2015

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY Pro. Helsinki

O'Connor, P. 2010. Managing a hotel's image on Tripadvisor. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19, 7, s.754-772.

O'Neill, J. & Davis K. 2011. Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 2, s. 385–390.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Tammi. Helsinki.

Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2014. Computerization threatens one third of Finnish employment. ETLA Brief No 22. Luettavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf>. Luettu:12.10.2015.

Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75, s.224-236.

Pietilä, I. 2010 Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere. <https://www.elibrary.com/book/978-951-768-309-8>. Haettu: 9.11.2015.

Pink, D. 2009. Drive: the surprising truth about what motivates us. Canongate. Edinburgh.



Pramling, I. 1996. Phenomenography and practice. Teoksessa Dall'Alba, G & Hasselgren, B. 1996. Reflections on phenomenography: toward a methodology? s.83-101. Göteborg studies in educational sciences, 109. Acta Universitatis Gothoburgensis. Göteborg.

Prussia, G., Anderson, J. & Manz, C. 1998. Self leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. Journal of Organizational Behaviour, 19, s. 523-538.

Rhoades, L. and R. Eisenberger. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87, s. 698-714.

Robles, M. 2012. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. Business Communication Quarterly, 75, 4, s. 453-465.

Rotter, J. 1990. Internal versus external control of reinforcement. American Psychologist, 45, 4, s. 489-493.

Rubin, A. 2002. Tulevaisuudentutkimuksen käsitteitä. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2002. Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.-2.painos. WSOY. Helsinki.

Ruokolainen, M. 2011. Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment? - A mixed method study of the associations. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 428. University of Jyväskylä. Jyväskylä.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Ryan, R. 13.5.2015. Self-determination theory. Professor. University of Rochester. Seminaariesitys. Espoo.

Walker, S. 15.3.2016. Emotional intelligence. Business Psychologist. Puheenvuoro. Helsinki.

Rauhala, I. 15.3.2016. Oman mielen johtaminen muutostilanteessa. Psykologi. Puheenvuoro. Helsinki.

Ryan, R. & Deci, E. 2004. An Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. Teoksessa Deci, E. & Ryan, R. 2004. Handbook of self-determination research. University of Rochester Press. Rochester, NY.

Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 1, s. 68-78.

Ryan, R., Bernstein, J. & Brown, K. 2010. Weekends, work, and well-being: Psychological need satisfactions and day of the week effects on mood, vitality, and physical symptoms. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29, 1, s. 95–122.

Saarinén, E. 2.3.2016. Filosofia ja systeemiajattelu. Professori. Aalto-yliopisto. Luento. Espoo.

Saarinén, M. 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi. Opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. WSOY. Helsinki.

Salazar, J., Hubbard, S. & Salazar, L. 2002. Locus of control and its influence on hotel managers' job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1, 2, s.15-26.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro. Helsinki.

Sandberg, J. 1996. Are phenomenographic results reliable? Teoksessa Dall'Alba, G & Hasselgren, B. 1996. Reflections on phenomenography: toward a methodology? s. 129-140. Göteborg studies in educational sciences, 109. Acta Universitatis Gothoburgensis. Göteborg.

Seligman, M. 2003. Authentic happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. Nicholas Brealey Publishing. London.

Senge, P. 1996 Leading learning organizations. The bold, the powerful, and the invisible. Teoksessa: Goldsmith, M. & Hasselbein, F. The leader of the future. Jossey Bass Inc. San Francisco, CA. Luettavissa: [https://c.ymcdn.com/sites/www.solonline.org/resource/collection/0D48369E-E380-4F77-87DF-F37B4BB3D44E/Senge\\_%281996%29\\_Leading\\_Learning\\_Organization.pdf](https://c.ymcdn.com/sites/www.solonline.org/resource/collection/0D48369E-E380-4F77-87DF-F37B4BB3D44E/Senge_%281996%29_Leading_Learning_Organization.pdf) Luettu: 4.4.2016.

Sisson, L. & Adams, A. 2013. Essential hospitality management competencies: The importance of soft skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25, s.131-145.

Sitra. 2014. Megatrendit Sitra 2014–2015. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/Sitra-Fund/sitran-trendilista-20142015>. Luettu: 21.9.2015.

Soininen, M. & Merisuo-Storm, T. 2009. Kasvatustieteellisen tutkimuksen perusteet. Uniprint. Turku.

Sonnentag, S. 2003. Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 3, s. 518–528.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec. Espoo.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 3. uudistettu painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum Media Oy. Helsinki.

Syed, A., Gillela, K. & Venugopal, C. 2013. The future revolution on Big Data. *International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering*, 2, 6, s. 2446–2451.

Säljö, R. 1996. Minding action – Conceiving of the world versus participating in cultural practices. Teoksessa Dall’Alba, G & Hasselgren, B. 1996. Reflections on phenomenography: toward a methodology? s.19-33. Göteborg studies in educational sciences, 109. Acta Universitatis Gothoburgensis. Göteborg.

Taloussanomat 2014. Etlä: Joka kolmas työpaikka uhattuna – nämä ammatit suurimassa vaarassa. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2014/01/13/etla-joka-kolmas-tyopaikka-uhattuna-nama-ammattit-suurimassa-vaarassa/2014487/12>. Luettu: 12.10.2015.

- Taylor, S., Sherman, D., Kim, H. & Jarcho, J. 2004. Culture and social support: Who seeks it and why? *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, s. 354–362.
- Teodora, M. 2015. Understanding resilience through its associated concepts. *Journal of Education Research and Behavioural Sciences*, 4, 8, s. 241-245.
- Thomas, K. & Velthouse, B. 1990. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 4, s. 666-681.
- Tims, M., Bakker, A. & Derks, D. 2013. The Impact of job crafting on job demands, job resources and wellbeing. *Journal of occupational health psychology*, 18, 2, s. 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. & Derks, D. 2012. The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 1, s.173–186.
- Tirkkonen, M. 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec. Espoo.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Taletum Media Oy. Helsinki.  
<http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=http://fokus.talentum.fi/teos/BAX-BBXAUIGHG#> Haettu: 2.4.2016.
- Trougakos, J., Beal, D., Green, S. & Weiss, H. 2008. Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Academy of Management Journal*, 51, 1, s.131–146.
- Tubb, S. & Schulz, E. 2006. Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *The Journal of American Academy of Business*, 8, 2, s. 29–34.
- Uljens, M. 1996. On the philosophical foundations of phenomenography. Teoksessa Dall’Alba, G & Hasselgren, B. 1996. Reflections on phenomenography: toward a methodology? s. 103-128. Göteborg studies in educational sciences, 109. Acta Universitatis Gothoburgensis. Göteborg.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borril, C. & Stride, C. 2004. Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 2, s.165–175.

Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec. Espoo.

Wadhwa, S. & Rao, K. 2003. Flexibility and agility for enterprise synchronization: Knowledge and innovation management towards flexagility. *Studies in Informatics and Control*, 12, 2, s. 111-128

Warner, R. & April, K. 2012. Building personal resilience at work. *Effective Executive*, 15, 4, s. 53-68.

Weber, M., Crawford, A., Lee, J. & Dennison, D. 2013. An exploratory analysis of soft skill competencies needed for the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12, s. 313-331.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. 2009b. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, s.235–244.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

## Liite 1

Kiitos, että osallistut haastatteluun, joka auttaa minua opinnäytetyöni aineiston keräämisessä. Tutkimuksen aiheena on itsensä johtaminen majoitusalailla. Haastattelun tarkoituksena on kuulla sinun kokemuksiasi siitä, miten itse pyrit vaikuttamaan omaan toimintaasi ja hyvinvointiisi työelämässä. Haastatteluun on mahdollisuus osallistua anonymisti. Kaikki tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Ohessa ovat käsiteltävät aihealueet, joihin voit halutessasi tutustua etukäteen. Varaathan aikaa haastatteluun noin 1-1,5h. Sinun luvallasi haastattelu nauhoitetaan oikean asiasisällön varmistamiseksi.

### **Haastattelun teemat**

#### **Itsensä johtamisen merkitys sinulle**

- Oma jaksaminen

#### **Motivoituminen**

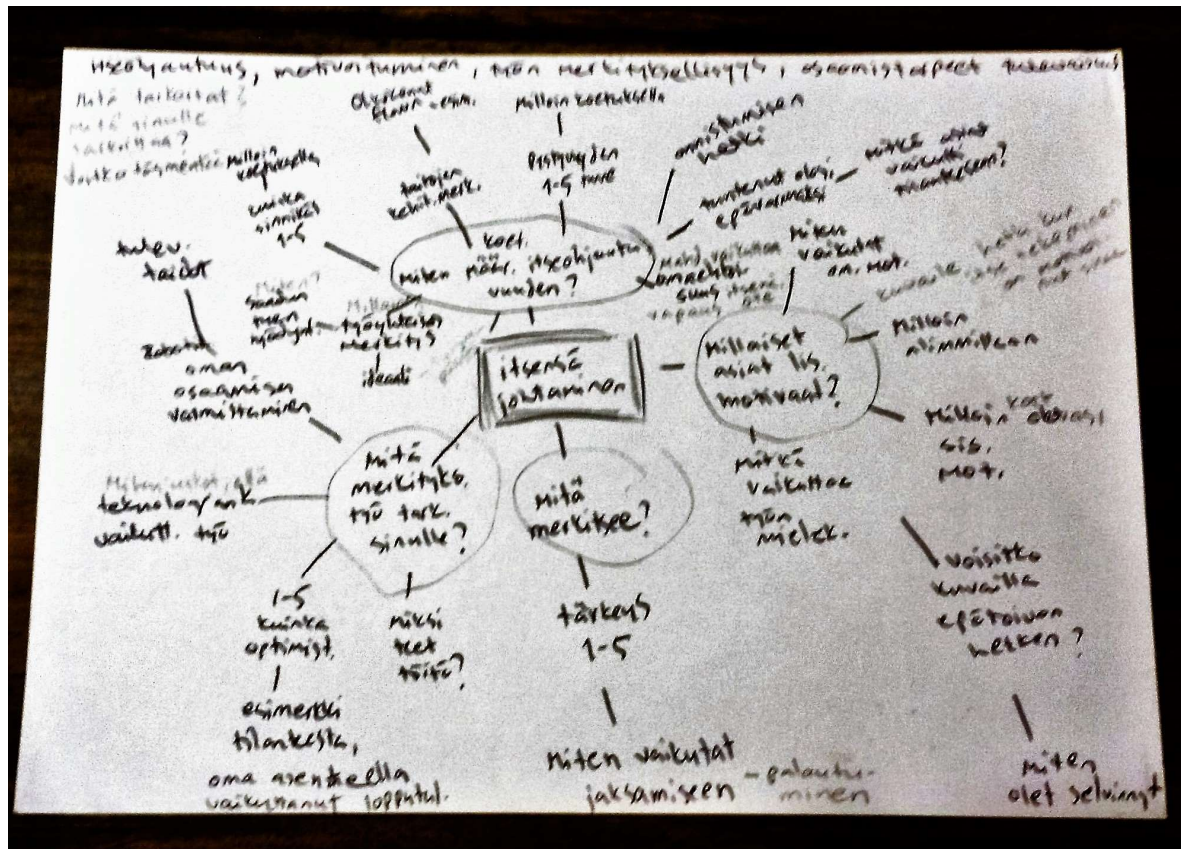
- Vaikuttavat tekijät, sisäiset/ulkoiset

#### **Itseohjautuvuus työssäsi**

- Omakohtaiset kokemukset

#### **Merkityksellinen työ ja tulevaisuus**

- Mistä koostuu?
- Tulevaisuuden taidot



### **Liite 3**

#### **Haastattelukysymykset**

##### **I Mitä itsensä johtaminen merkitsee sinulle?**

- 1 Kuinka tärkeänä pidät itsesi johtamisen kykyä oman elämäsi kannalla asteikolla 1-5, miksi?
- 2 Miten vaikutat omaan jaksamiseesi? (palautuminen töissä/vapaa-ajalla)

##### **II Millaiset asiat lisäävät motivaatiotasi?**

- 1 Miten vaikutat omaan motivaatioosi?
- 2 Milloin motivaatiosi on alimmillaan?
- 3 Mikä asiat vaikuttavat työsi mielekkyyteen?
- 4 Milloin koet olevasi sisäisesti motivoitunut?
- 5 Voisitko kuvailla jonkin epätoivon hetken työelämästä. Miten olet siitä selvinnyt?

##### **III Miten määrittelisit itseohjautuvuuden?**

- 1 Voisitko kertoa esimerkin tilanteesta, jossa olet tuntenut onnistumisen hetken työssäsi?
- 2 Voisitko antaa esimerkin tilanteesta työstä, jossa olet tuntenut olosi epävarmaksi? Mitkä asiat vaikuttivat tilanteeseen?
- 3 Skaalalla 1-5 miten arvioit oman pystyvyyden tunteesi? (*luottamus omiin kykyihisi*)  
Voitko antaa esimerkin, milloin se on ollut koetuksella?
- 4 Mitä omien taitojen kehittäminen sinulle merkitsee?
- 5 Oletko kokenut flown tunteen työssäsi? (*Flown tunteella tarkoitetaan tilaa, jossa huomaat olevasi uppoutunut tehtävään, niin että aika ja paikka menettävät merkityksensä*)  
Voitko antaa esimerkin tällaisesta tilanteesta?
- 6 Skaalalla yhdestä viiteen, kuinka sinnikäs olet? Voitko kertoa esimerkin siitä, milloin sinnikyytesi on ollut koetuksella?
- 7 Millainen merkitys työyhteisölläsi on sinulle? Voitko antaa esimerkin ideaalisesta työyhteisöstä?
- 8 Miten pyrit hyödyntämään esimiehiltä tai kollegoilta saatua tukea työssäsi?

##### **IV Mitä merkityksellinen työ tarkoittaa sinulle?**

- 1 Miksi teet töitä?
- 2 Skaalalla 1-5, kuinka optimistinen olet? Voitko antaa esimerkin tilanteesta, jossa olet omalla asenteellasi vaikuttanut työn lopputulokseen?
- 3 Miten uskot, että teknologian kehitys tulee vaikuttamaan työhösi?



4 Tulevaisuuden eräs kauhuskenaario on, että palvelutyöt loppuvat majoituslalla, kun robotit korvaavat ihmistyön. Millä tavalla varaudut henkilökohtaisesti oman osaamisen varmistamiseksi tulevaisuuden varalle?

